Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 133 | Mai 2018

Kultur weiter denken

Kultur unterwegs

Auf Tour

Kunst und Kultur sind internationaler tätig als jemals zuvor. Mit welchen Herausforderungen ist das verbunden?
Schwerpunkt ab Seite 12

Unterwegs für Kultur

Die Grand Tour gilt als die Ur-Großmutter der Bildungsreise. Dabei ging es den bürgerlichen und adeligen Reisenden nicht nur darum, Stätten der Geschichte oder der Kunst und Kultur besucht zu haben. Es ging insbesondere darum, sich selbst an wichtigen internationalen Höfen bekannt zu machen und an dem Wissen und der dortigen Kultur teilzuhaben, seine Kenntnisse und Fähigkeiten zu schulen, die eigenen Manieren und Umgangsformen zu verfeinern. Teilhaben, schulen, verfeinern – ein tolles Bildungsspektrum, nicht wahr? Welches Ziel haben Reisende heute? Natürlich würde jeder von Ihnen vehement bestätigen, dass Sie ebenso die Menschen und Kulturen der Länder kennen lernen wollen! Wie intensiv findet das aber wirklich statt? Auch in Ihrem Berufsleben geht es international zu. Der Kulturbetrieb ist globaler tätig als jemals zuvor. Aber ist es mehr als ein Export unserer Kunst und Kultur in andere Länder hinein? Wie steht es um einen auf wirklichen Transfer ausgerichteten Austausch? Findet dieser tatsächlich statt? Gehen wir auch in Länder, bei denen wir unsere westliche Komfortzone verlassen müssten? Wie intensiv blicken wir dabei darauf, wie andere ihre Wege, Methoden, Lösungen, Ansätze für ihr Kulturschaffen finden? Sie sehen, es liegt viel Stoff in den Fragen. Und damit haben wir uns noch gar nicht mit den Herausforderungen beschäftigt, die „Auf Tour“ mit sich bringen. Denn natürlich ist die Aufforderung für mehr Austausch, mehr kollaborativer Kunst leichthin formuliert. Doch müssen das auch die Strukturen und Ressourcen hergeben. Aber es lohnt sich fast immer für alle. Packen Sie schon einmal die Koffer!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

02 Editorial
03 Rundschau
05 Meine Arbeitswelt: Stefan Swertz, Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud
49 Impressum

Schwerpunkt: Auf Tour – Kultur unterwegs

12 Weiße Flecken in der Wahrnehmung – von Gernot Wolfram
18 Orchestertourneen. Über Sinn oder Unsinn – von Martin Lücke
23 Wanderausstellungen. Nachhaltigkeit „to go" – von Ria Glaue
29 Auch Metropolis war einst Provinz – von Christian Kreppel und Bernward Tuchmann

… weiter denken

06 Kultur weiter denken … Die neue Website des Kultur Management Network – von Dirk Schütz
34 Kultur entwickeln … Unlenkbarem eine Richtung geben – von Birgit Reich
41 Kultur entwickeln … Engagiert für Kunst und Kultur – von Beate Gilgenreiner
46 Kultur entwickeln … Kultur entwickeln durch starke Netzwerke – von Franziska Schönfeld

Engagiert für Kunst und Kultur **46**

Gastspieltheater **29**

PERSONALENTWICKLUNG

Wie das Staatstheater Darmstadt Entwicklungen ermöglicht

Personalentwicklung ist ein wichtiges Thema am Staatstheater Darmstadt. Im Interview berichten Karsten Wiegand und Jürgen Pelz, warum es dabei weniger um einen strikten Plan als um die Bedürfnisse des Personals selbst geht.

Interview von Dirk Schütz

http://bit.ly/Int_Staatstheater_Darmstadt

KLEINE MUSEEN LEITEN

Eine junge Museumsleiterin stellt sich großen Herausforderungen

Wir sprachen mit Christina Ludwig darüber, wie sie ihre Rolle als Führungskraft des kleinen Naturalienkabinetts Waldenburg angeht und wie sie es geschafft hat, dieses in nur drei Jahren von Grund auf zum Positiven zu verändern.

Interview von Kristin Oswald

http://bit.ly/Int_Museum_Waldenburg

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

Leider fehlen auf diesem Podium zur Haltung im eigenen Haus Vertreter der Gruppe, die vor allem dazu gehört werden sollte: die MitarbeiterInnen. Oder um die Diskussion spannungsreicher zu gestalten: Menschen, die dem Museumsbereich den Rücken gekehrt haben #dmb18 #kulturpersonal

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

NEU AB SOFORT:
Kostenlose Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

FÜHRUNGSSTILE

Eine Frage der Haltung und der Stimmigkeit

Führungsstile und -modelle gibt es viele. Doch Lehrbücher, Handlungsleitfäden und Best Practice-Beispiele allein helfen nur selten dabei, den richtigen Ansatz zu finden. Professionelle Führung ist eine Frage der Haltung und der Passung zur jeweiligen Organisationskultur.

von Martin Zierold

http://bit.ly/Fuehrungsstil_Kultur_Haltung

BUCHREZENSION

Vital Village. Entwicklungen ländlicher Räume als kulturpolitische Herausforderung

Ländliche Räume bekommen zunehmend mehr Aufmerksamkeit. In diesem zweisprachigen Sammelband beleuchten 26 AutorInnen aus diversen Blickwinkeln die Kulturarbeit, -entwicklung und -politik in Gemeinden fern der Metropolen. Die empfohlenen kulturpolitischen Maßnahmen können dabei durchaus als zukunftsweisend gelten.

von Simone Holt

http://bit.ly/Rez_Vital_Village

Foto: Axel Schulten, Köln Tourismus GmbH

Im Hier und Gestern

„700 Jahre aktuelle Kunst“ unter diesem Slogan bewerbe ich das Wallraf am liebsten und „mein“ Blick in unsere Barockabteilung spiegelt diese Botschaft am besten wider. Die Entspanntheit des späten Rembrandts, die Sinnlichkeit eines Rubensgemäldes, aber auch das brutale Chaos in Lochners Weltgericht oder die rastlose Sinnsuche van Goghs begeistern, trösten oder fordern ihren Betrachter auch heute noch. Alte Kunst ist vieles, aber nicht verstaubt und gestrig. Diese Botschaft in die Welt rufen zu dürfen, ist für mich ein großes Privileg. Und das Ganze auch noch mit Blick auf den Kölner Dom ...

Stefan Swertz ist Leiter der Abteilung Kommunikation des Wallraf-Richartz-Museum & Fondation Corboud in Köln. Die Sammlungen beherbergen u.a. einen der größten Bestände an mittelalterlicher Malerei weltweit und einen umfangreichen Schwerpunkt impressionistischer Kunst.

Seit mehr als zwei Jahrzehnten fordern wir zeitgemäße und dringend erforderliche Veränderungen im Kulturbetrieb. Und dabei schließen wir unsere Arbeit beim Kultur Management Network nicht aus. Nach dem Magazin haben wir nun unsere Webseite grundlegend erneuert – visuell, funktional, inhaltlich und vor allem strukturell.

Kultur weiter denken

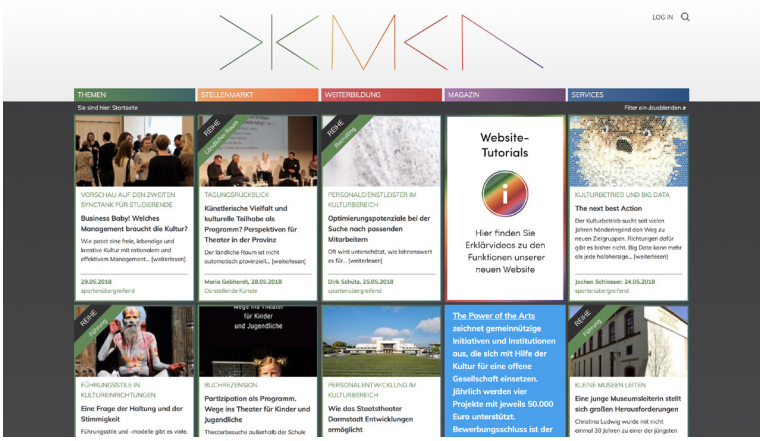
Die neue Website des Kultur Management Network

Ein Beitrag von Dirk Schütz

Der Relaunch unseres Magazins im Dezember 2017 hat es bereits angezeigt: Das Kultur Management Network befindet sich in einem grundlegenden Veränderungsprozess. Nicht nur unser Corporate Design hat sich grundlegend verändert, auch unsere Inhalte und Services für Sie bekommen eine neue Dimension. Und nach dem Magazin präsentieren wir Ihnen nun als nächsten Schritt unsere komplett renovierte Webseite. Sie ist nun nicht nur das „Portal“ zu allen unseren Inhalten, Angeboten und Dienstleistungen, sondern auch für Sie ein neues – interaktives – Instrument für Ihre Arbeit. Und dies wollen wir sukzessive für Sie ausbauen. Selbstverständlich wurde alles für mobile Endgeräte optimiert – so können Sie uns nicht mehr nur optimal am Schreibtisch, sondern jederzeit auch unterwegs nutzen und lesen.

Wir wollen „Kultur weiter denken“ und das braucht immer wieder veränderte Denk- und Herangehensweisen.

Und ja, Sie werden sich sicher erst einmal an die neue Optik und die vielen neuen Funktionen und Gestaltungsmöglichkeiten gewöhnen müssen, denn die Veränderungen sind radikal. Aber, wir wollen mit Ihnen „Kultur weiter denken“ und das braucht immer dringender veränderte Denk- und Herangehensweisen. Aber Sie werden davon profitieren!

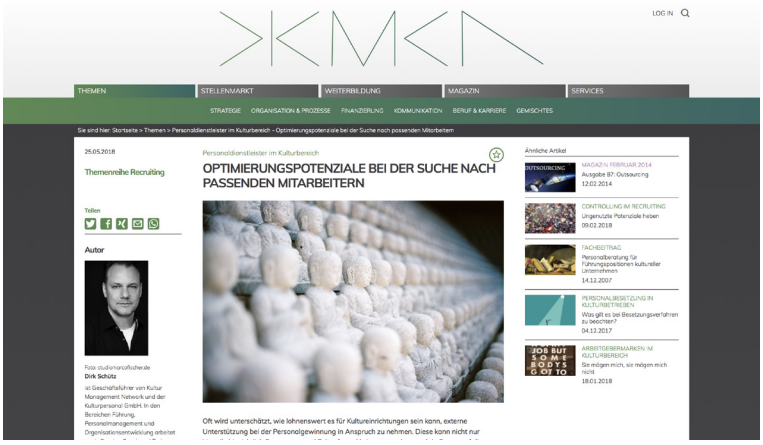


Die neue Hauptansicht des Portals von Kultur Management Network. Hier finden Sie zu allen Themen- und Servicebereichen.

Was heißt das nun für Sie als LeserInnen und NutzerInnen?

Die neue Startseite sowie die Unterseiten für die Themenfelder und einzelnen Servicebereiche bieten Ihnen als Einstieg einen noch größeren Überblick über aktuelle Artikel, Berichte, Stellenangebote und Termine. Die neuen Schwerpunkte, Themenreihen und Serien sind klar zu erkennen und schnell zu finden. Das und auch die farbliche Markierung der unterschiedlichen Servicebereiche soll die Orientierung und Zuordnung verbessern und einen bequemen Einstieg ermöglichen. Zudem werden künftig in allen Bereichen der Website ähnliche oder weiterführende Artikel, Beiträge, Literatur und Weiteres zu den aufgerufenen Inhalten angezeigt. Damit bieten wir einen umfassenderen Einblick in die Themen und deren Kontexte. Die redaktionelle Arbeit konzentrieren wir künftig auf 5 Kernthemen des Kulturmanagements, um diese noch tiefgreifender durchdringen und Ihnen für Ihre Arbeit noch nutzbringender vermitteln zu können. Den gewohnten Themenmix müssen Sie trotzdem nicht missen, sodass Sie wie gewohnt einen breiten und umfassenden Einblick in alle relevanten Themenbereiche eines modernen und wirksamen Kulturmanagements bekommen. Die neue Kachelstruktur bietet der Redaktion die Möglichkeit aktuelle Meldungen, wichtige Inhalte, auch aus den Social Media Kanälen oder Stellenangebote, Termine usw. stärker hervorzuheben. Besonders für Interessenten des Stellenmarktes bieten wir so die Möglichkeit, herausgehobene Stellenausschreibungen kostenfrei einzusehen.

Weitere Unterstützung bei der Orientierung und Organisation von Inhalten bietet Ihnen der Button mit einem Sternsymbol im Kreis (rechts oben in den Kacheln und den Beitragsseiten) zum Markieren der Inhalte, die in Merklisten gespeichert werden und so leichter für Sie wieder zu finden sind.

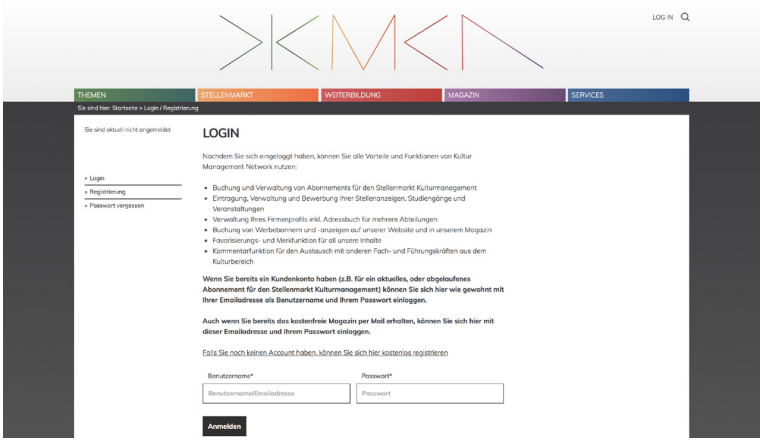


Die neue Ansicht unserer Artikel mit dem Angebot weiterer interessanter Inhalte.

Über den neuen Loginbereich erhalten Sie den Zugang zu Ihrem Nutzeraccount, der in Form eines „Dashboards“ alle Services und genutzten Inhalte übersichtlich zusammenfasst. So können Sie dort Ihre Abonnements verwalten, Rechnungen einsehen und verwalten (d.h. drucken, laden, bezahlen...), zusätzliche Services buchen, eigene Einträge wie Stellenausschreibungen, Termine oder Ausbildungsangebote einstellen und verwalten und erhalten somit eine bessere Übersicht über Ihre eigenen Inhalte sowie Ihre Merklisten und Kommentare.

Noch mehr Dialog mit Ihnen liegt uns am Herzen.

Der Dialog mit unseren Nutzern liegt uns besonders am Herzen. Und für den Dialog mit Ihren Netzwerken, zum Beispiel in den sozialen Medien haben wir die Anbindung an die wichtigsten Social Media Kanäle integriert. So können Sie zukünftig aus unserer Website heraus Inhalte mit Ihren Netzwerken teilen oder KollegInnen über relevante Inhalte per Mail oder WhatsApp informieren. In Kürze wird zudem eine Kommentarfunktion freigeschaltet, die Ihnen ermöglicht, Inhalte zu kommentieren und so mit anderen Nutzern in fachliche Diskussionen zu treten.



Der neue Login-Bereich zu Ihrem Nutzeraccount und Ihr Zugang zu allen Services.

Stellenanbieter, Studiengänge, Veranstalter, aber auch Nutzer haben in Zukunft die Möglichkeit, leichter ihren Content einzutragen und verbesserte Möglichkeiten, diesen gezielt zu bewerben und hervorzuheben. In Verbindung mit dem Newsletter mit wichtigen Leseempfehlungen und dem Magazin von Kultur Management Network mit Hintergrundberichten, Interviews und Debattenbeiträgen entsteht so ein inhaltlicher Rundum-Service zu allen relevanten Themen des Kulturmanagements. Mit den neuen Werbemöglichkeiten der „Top-Einträge“ können Geschäftskunden Ihre Stellenausschreibungen, Termine und Studienangebote exklusiv bewerben, potenzielle Interessenten gezielt ansprechen und Ihre Reichweite signifikant erhöhen.

Wir möchten uns aktiv in die Zukunftsgestaltung des Kulturbetriebs und der zukünftigen Rolle von Kultur in der Gesellschaft einbringen.

KULTUR weiter denken

Wie sieht der Kulturbetrieb der Zukunft aus? Wie die zukünftige Kunstproduktion, Wie die Kulturfinanzierung? Welche Strategien und Führungskonzepte braucht es dafür? Mit unserer optischen Renovierung, haben wir uns intensiv damit auseinandergesetzt, was wir weiterhin erreichen und was wir Ihnen an Mehrwert bieten möchten. Und KULTUR weiter denken

drückt das aufs Beste aus: Wir möchten uns aktiv in die Zukunftsgestaltung des Kulturbetriebs und der zukünftigen Rolle von Kultur in der Gesellschaft einbringen. Wir wollen unseren Beitrag dafür leisten, dass Kultur und kulturelle Arbeit wieder zu einem der wichtigsten Antriebskräfte für die Transformation und Entwicklung der Gesellschaft wird. Und wir wollen dafür das nötige know how und Wissen entwickeln und vermitteln.

Kultur WEITER denken

Der Kulturbetrieb der Zukunft braucht aber auch Partner über den Kulturbetrieb hinaus aus allen Gesellschaftsbereichen. Unsere Arbeit zeichnete sich schon immer darin aus, weit über den Kultur-Tellerrand hinaus zu beobachten und entdecken, zu denken und zu agieren, Netzwerke zu knüpfen und diese für den Kulturbetrieb nutzbar zu machen. Ein starker und zukunftsfähiger Kulturbetrieb braucht starke Allianzen und das beste Know-how aus den Innovationsfeldern anderer Wissenschafts- und Gesellschaftsbereiche.

Ein starker und zukunftsfähiger Kulturbetrieb braucht starke Allianzen und das beste Know-how aus den Innovationsfeldern anderer Wissenschafts- und Gesellschaftsbereiche.

An diesen Schnittstellen befördern wir weiterhin den aktiven Austausch, diskutieren Entwicklungen und Modelle aus unterschiedlichsten Forschungs- und Entwicklungsfeldern und stellen diese einem modernen Kulturmanagement zur Verfügung, antizipieren neueste technologische Entwicklungen und deren Einfluss und Auswirkungen auf die Arbeit von Kulturschaffenden und Kulturmanagern und treiben die Weiterentwicklung des Kulturbetriebes aktiv voran.

Kultur weiter DENKEN

Und, ein zukunftsorientiertes Kulturmanagement und ein Kulturbetrieb der Zukunft brauchen neue Denkmuster und Handlungsoptionen. Wir denken permanent über zukunftsfähige Strukturen im Kulturbetrieb nach, entwickeln diese mit und befördern sie. Wir wollen KulturmanagerInnen dafür das nötige Wissen und Know-how zur Verfügung stellen und sie bei der Aus- und Weiterbildung mit unterschiedlichsten Angeboten und Formaten

unterstützen. Wir sind Partner, Dienstleister und Initiator von Veranstaltungen, die den Austausch und Dialog über zukünftige Entwicklungen im Kulturbetrieb initiieren und befördern sowie den nötigen Denkraum dafür bieten.

Viele der dafür nötigen Formate und Dienstleistungen konzipieren und entwickeln wir derzeit und wollen dies auch in Zukunft tun. Wir würden uns freuen, wenn wir das mit Ihnen gemeinsam tun können.

Lassen Sie uns also gemeinsam „KULTUR WEITER DENKEN“!

Dirk Schütz *ist Geschäftsführer und Personal-Experte der KM Kulturmanagement Network GmbH sowie Herausgeber des monatlichen Fachmagazins von Kultur Management Network. Seit Januar 2013 ist er zudem Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH. Er arbeitet als Berater und Coach in den Themenfeldern Kommunikation, Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung.*

Weiße Flecken in der Wahrnehmung

Wie uns kulturelle Hierarchien beeinflussen

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Obgleich internationale Kooperationen heute wichtiger denn je für Kulturbetriebe sind, zeigt sich, dass in der Ausbildung von KulturmanagerInnen häufig immer noch große Bewusstseinslücken klaffen, wenn es um kulturelle Entwicklungen in bestimmten Ländern geht. Besonders die Länder Südosteuropas und Osteuropas werden hierzulande noch zu wenig als Topographien begriffen, von denen man einiges lernen kann. Die Kulturmanagement-Ausbildung ist hier gefragt.

Westliche Prägung und Wissen

Vor einigen Jahren, während der sehr emotional geführten Finanzdebatte zwischen Deutschland und Griechenland, beschlossen Kulturschaffende aus beiden Ländern dem harten politischen Ton eine ästhetische Differenzierung entgegen zu setzen. Es sollte etwas getan werden gegen den medial vermittelten Stereotyp des angeblich faulen Südländers. Mit Unterstützung von Geldgebern aus beiden Ländern wurde ein Filmfestival ins Leben gerufen, Hellas Filmbox genannt[1]. Auf einer offiziellen Pressekonferenz im Außenministerium in Athen sprachen sich damals der griechische Kulturminister und der deutsche Kulturattaché für das in Berlin stattfindende Festival aus. Plötzlich fragte eine junge Journalistin, was denn der Lieblingsfilm der beiden Männer aus dem jeweils anderen Land sei. Während der griechische Kulturminister sich an einige Filme von deutschen Regisseuren wie Rainer Werner Fassbinder, Tom Tykwer oder Werner Herzog erinnern konnte, nannte der deutsche Kulturattaché nach kurzem Zögern den Film My Big Fat Greek Wedding. Eine mit Klischees bestückte Hollywoodkomödie aus dem Jahr 2003. Sicher unterhaltsam, aber keinesfalls eine

Produktion aus Griechenland.[2] Das war die einzige verfügbare Assoziation des deutschen Kulturattachés zum Thema Film im Land seines Dienstortes.

Ungleicher Kulturaustausch

Schlaglichtartig erhellt diese Anekdote ein Kernproblem des internationalen Kulturaustausches aus deutscher Sicht. Das Wissen über aktuelle Diskurse reicht häufig nur in bestimmte Richtungen. Fundiertes oder auch nur brauchbares assoziatives Wissen zu Ländern außerhalb der westlichen Kanonperspektive bestimmt nur selten die Agenda in den deutschen Kulturmanagement-Diskussionen. Obgleich viele KollegInnen hier durch gute Publikationen zumindest den Blick auf internationale Kooperationen schärfen und klar machen, dass noch sehr viel Potential offen liegt.

Fundiertes oder auch nur brauchbares assoziatives Wissen zu Ländern außerhalb der westlichen Kanonperspektive bestimmt nur selten die Agenda in den deutschen Kulturmanagement-Diskussionen.

Die Übersetzungen von ausländischen Büchern hierzulande, die genuin auf kulturorganisationale Fragen eingehen, werden jedoch nach wie vor von amerikanischen und britischen AutorInnen dominiert. Ein Blick in die Hochschulbibliotheken von Kulturmanagement-Studiengängen bestätigt zumeist diese Schieflage. Für den vorliegenden Beitrag soll der Blick zunächst nur auf Europa gerichtet werden. Das Problem des Wahrnehmungsrisses betrifft aber sehr viel mehr Kulturtopografien auf anderen Kontinenten. Aus einer topografischen Nähe wird das Phänomen greifbarer.

Beispiel Osten und Süden Europas

Bei vielen Kulturmanagement-Studierenden, also dem fachlichen Nachwuchs, trifft man meist auf großes Interesse, aber eben auch auf geringes Grundlagenwissen über aktuelle künstlerische Diskurse in den östlichen und südöstlichen Nachbarländern. (Obgleich viele der Projekte dort gut auf Englisch im Netz dokumentiert oder auf Künstlerwebseiten zu finden sind.) Das ist keine Ignoranz der Studierenden, sondern Folge einer mächtigen Sozialisation, die von der Fachliteratur bis zu medialen Sehgewohnheiten reicht. Patrick Föhl betont die Notwendigkeit einer „Diversifikation“[3] der

[1] Vgl. http://www.hellasfilmbox.de/

[2] Vgl. https://www.freitag.de/autoren/annett-groeschner/dieses-andere-licht

[3] Föhl, P.; Glogner-Pilz, P. (2017) Kulturmanagement als Wissenschaft. Grundlagen, Entwicklungen, Perspektiven. Einführung in Studium und Praxis. Bielefeld: transcript, S.27

Kulturmanagementausbildung. Dazu gehört vielleicht auch eine andere Art der Perspektivengewinnung in diesem Bereich.

Die Lücken in der Kulturmanagement-Ausbildung

Innerhalb einer von mir unternommenen Umfrage unter 435 österreichischen und deutschen Kultur- und Medienmanagement-Studierenden (im Zeitraum von 2011 bis 2015) konnten nur 4 Prozent eine adäquate Antwort auf die Frage geben: „Können Sie jeweils drei zeitgenössische KünstlerInnen, auch aus der Populärkultur, aus den östlichen Nachbarländern Ihres Landes nennen?“ 93 Prozent der gleichen Befragtengruppe konnten jedoch eine adäquate Antwort hinsichtlich Ländern wie der USA und Großbritannien geben. Nicht erhoben wurde bei den 4 Prozent inwiefern sie familiäre oder private Bindungen zu den Ländern hatten, nach denen gefragt wurde.[4] Es gibt offensichtlich nur wenige Assoziationen, Bezüge und mediale Referenzen zu den genannten Ländern (und vor allem zu ihrer zeitgenössischen Kulturproduktion), die einen dialogischen Ansatzpunkt bilden könnten. Selbst das richtige Aussprechen von Namen oder Städten östlicher und südosteuropäischer Kulturen fällt vielen Rezipienten schwer. Obgleich beispielsweise seit langem polnische Migranten die zweitgrößte Migrationsgruppe in Deutschland darstellen[5], sind assoziative kulturelle Kenntnisse zur polnischen Kultur kaum je nachhaltig in die deutsche Alltags- und Medienkultur eingedrungen. Und das ist vielleicht eine symptomatische Spur.

Transkultureller Wissenstransfer

Projekte wie die Berliner Ausstellung „Tür an Tür. Polen – Deutschland. 1000 Jahre Kunst und Geschichte“[6] im Martin-Gropius-Bau haben einer breiten Öffentlichkeit beispielhaft verdeutlicht, wie bedeutsam etwa die Bezüge zwischen Deutschland und Polen sind. Trotzdem gehören zeitgenössische Filme, Bücher und Kunstwerke aus dem Nachbarland noch immer nicht zum Bestand eines breiten kulturellen Gedächtnisses in Deutschland. Das liegt freilich nicht an fehlenden Bemühungen der deutschen Kulturpolitik, des Goethe Instituts und der vielen Stiftungen und NGOs an diesem Zustand etwas zu ändern. Es liegen hervorragende Übersetzungen literarischer Werke aus Polen, Tschechien, Ungarn und Slowenien in Deutschland vor. Es gibt intensive Austauschprojekte. Auch die Kulturinstitute der jeweiligen Länder leisten in Deutschland seit Jahren eine meist klug konzipierte und sensitiv kuratierte Arbeit. Woran es fehlt, ist eine Kultur des transkulturellen Wissenstransfers. Der berühmte Slogan „Europa eine Seele geben“[7]

[4] Wolfram, G. (2015). White (Mind) Spaces: Wissenskategorien zur zeitgenössischen Kultur der östlichen Nachbarländer Deutschlands. Umfrage. Noch unpubliziert.

[5] Vgl. https://www.berlin-institut.org/online-handbuch-demografie/bevoelkerungspolitik/deutschland/deutschlands-integrationspolitik.html

[6] Omilanowska, M. (Hrsg.). (2011). Tür an Tür: Polen – Deutschland: 1000 Jahre Kunst und Geschichte. Ausstellungskatalog. Köln: DuMont

[7] Hertling, N.; Hassemer, V. (Hrsg.) (2014): Europa eine Seele geben. Berlin: Europa Verlag

ist bislang eine rhetorische Figur geblieben. Ebenso fehlt es immer noch an gesamteuropäischen Medienformaten, die einen solchen transkulturellen Transfer begleiten könnten.

Eine neue, andere Grand Tour?

Die moderne Grand Tour für KulturmanagerInnen ist vielleicht nicht mehr nur das Reisen. Dies ist ohnehin eine Selbstverständlichkeit geworden. Herausfordernder ist offensichtlich die Erkundung der Bedingungen für jene weißen Bewusstseinsflecken unserer kulturtopografischen Wahrnehmung. Warum sind für viele kulturinteressierte Menschen manche Länder in ihrer unmittelbaren Blickweite zwar ein Reiseziel, aber keine Wissensquelle? Etwas, das einerseits Neugierde auslöst, andererseits sperrig bleibt und vielleicht mit einer gewissen Ignoranz nicht als ganz so relevant für die deutschen Verhältnisse empfunden wird?

Warum sind für viele kulturinteressierte Menschen manche Länder in ihrer unmittelbaren Blickweite zwar ein Reiseziel, aber keine Wissensquelle?

Präzise Vielfalt

Hier offenbart sich eine der entscheidenden Krisen des europäischen Projektes. Der Umgang mit präziser Vielfalt. Es gehört mittlerweile zum rhetorischen Selbstverständnis Kulturschaffender, Vielfalt einzufordern, offen zu sein für andere Ausdrucksformen und von ihnen zu lernen. In der Konkretion dieser Forderung zeigt sich dann aber schnell die Hierarchie alter Kulturtraditionen, nämlich eine direkte oder indirekte Auf- und Abwertung bestimmter Länder. Warum werden hierzulande nur so wenige Best Practice-Beispiele aus den östlichen und südöstlichen Ländern Europas als Lernmodelle diskutiert? Gerade jetzt, wo sich dort viel kluger Widerstand gegen politische Repression und Unterdrückung formiert? Der türkische Gezi-Park ist medial weitaus bekannter als etwa der polnische Białowieża-Nationalpark. Die dort durch die Abholzung der Bäume im Park bedrohten Bisons sind zum Symbol für viele protestierende Künstler in Warschau geworden. Eine bei uns bekannte Ikonographie?[8]

[8] https://www.br.de/themen/kultur/polen-kuenstler-widerstand-warschau-100.html

Neue europäische Kulturmanagement-Agenda

Möglicherweise benötigen wir eine Art europäische Kulturmanagement-Agenda, die in den Curricula verankert ist und diese Vielfalt präzise denkt. Konkret: mehr Übersetzungen von kulturorganisationaler Literatur ins Englische, mehr Zitation derselben und mehr transkulturelle Ansätze in Theorie und Praxis. Heißt: nicht ständig auf die Herkunft blicken, sondern auf die Vielfalt von Interessen, Arbeits- und Denkweisen in den verschiedenen Ländern. Das ist ein wirksames Gegengift gegen kulturelles Hierarchiedenken.

Finden, nicht entdecken

Viele Projekte, Ausstellungsformate und Partizipationsformen etwa in Griechenland, Albanien, Bulgarien oder Rumänien stecken voller Experimentierfreude, Ideenreichtum und ästhetischer Brisanz. In Athen finden im Moment einige der aufregendsten europäischen Kunst- und Theaterproduktionen statt[9], häufig in den alten, von der Krise leer gefegten Geschäfts- und Ladenlokalen. In der bulgarischen Stadt Plovdiv ist vor einiger Zeit aus einer Bürgerinitiative eine Bewegung hervorgegangen, die für den Bau eines neuen Opernhauses kämpft und diesen wohl auch durchsetzt.[10] Die rumänische Stadt Timisiora bereitet sich indes intensiv auf ihren gewonnen Titel „Kulturhauptstadt Europa 2021“ vor. Schon jetzt zeigt sich das kreative Potential einer neuen Generation von rumänischen Kulturschaffenden. Lernen von Rumänien?[11] Vielleicht sogar erkennen, dass der dort

Nicht auf der Suche nach dem Anderen und Exotischen sein, sondern nach der Ebene, auf der man respektvoll über Ideen, Traditionen, Methoden und Modelle sprechen kann, die sich für Austausch und Kooperation eignen.

wirkende kulturelle Aufbruchsgeist für manche deutsche Stadt ähnlicher Größe Informatives bereithält? So lange freilich noch Journalisten selbst in Qualitätsmedien wie dem Spiegel ironisch-erstaunt fragen „Wer versteht schon die Rumänen?“[12], wird sich wenig bei uns tun hinsichtlich eines Perspektivenwechsels. Und um nichts weniger aber müsste sich eine zeitgemäße Grand Tour von KulturmanagerInnen bemühen. Nicht auf der Suche nach dem Anderen und Exotischen sein, sondern auf der Suche nach der

[9] Vgl. exemplarisch die Arbeit des Pina Bausch Fellows Euripidis Laskaridis und seines Osmosis Theaters: http://euripides.info/; zudem: die (Anti-)Biennale: http://athensbiennale.org/

[10] Vgl. https://sol.bg/de/haus-fur-die-plovdiver-oper/

[11] http://www.timisoara2021.ro/en/timisoara/timisoara en/timisoara-europe an-capital-of-culture-en-en/

[12] http://www.spiegel.de/kultur/tv/die-zielfahnder thriller-von-dominik-graf-europa-brennt-a-1121516.html

Ebene, auf der man respektvoll über Ideen, Traditionen, Methoden und Modelle sprechen kann, die sich für Austausch und Kooperation eignen. Und das Ungewohnte nicht als Fremde zu sehen, sondern schlicht als Ausdruck fehlender Gewöhnung.

Prof Dr. Gernot Wolfram *ist Publizist und Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia Hochschule Berlin. Er beschäftigt sich mit Fragen der Transkultur und neuen Beteiligungsformen im Kulturbereich. Kontakt: g.wolfram@macromedia.de*

Anzeige

Orchester-tourneen

Über Sinn oder Unsinn

Ein Beitrag von Martin Lücke

Die ganze Welt wird stetig mobiler, nicht nur durch das Internet oder soziale Medien, selbst ferne Länder liegen (dank) eines stetig wachsenden Angebots nur wenige Stunden entfernt. Zur gleichen Zeit ist das musikalische Weltrepertoire von mehr als 40 Millionen Titeln als omnipräsenter Stream für nur wenige Euro pro Monat lediglich einen Knopfdruck auf der entsprechenden App entfernt. Und trotzdem möchte – und kann – kaum ein (Konzert-)Orchester, egal welcher Größe, auf Konzertreisen in die direkte Nachbarschaft oder große Tourneen in ferne Länder verzichten, und dies trotz einer in Deutschland unvergleichlichen Orchesterdichte von mehr als 130 öffentlich getragenen Klangkörpern. Dabei gibt es viele Argumente, die Für und Wider einer oftmals für Mensch und Technik strapaziösen Tournee vor allem ins ferne Ausland sprechen.

Zwischen Kunst und Politik – Die Anfänge von Orchestertourneen

Doch seit wann reisen Orchester eigentlich? Es waren wohl 1882 – wie soll es anders sein – die Berliner Philharmoniker, die am 6. Mai erstmals ein Gastspiel außerhalb Berlins, in Magdeburg, hatten. Heute sicherlich keine Weltreise, im 19. Jahrhundert ein enormer Kraftakt. Die erste größere Auslandstournee ging schließlich 1895 ausgerechnet in die Stadt der vielleicht bis heute größten Konkurrenz: nach Wien, Heimstadt der Wiener Philharmoniker. Und zwischen 1885 und 1911 gastierten die Berliner jedes Jahr im holländischen Seebad Scheveningen, aus Gründen „des ökonomischen Überlebens“, wie es Tobias Möller nennt.

Bei den Vorüberlegungen zu einer Orchestertournee standen und stehen bis heute ganz unterschiedliche Gründe im Fokus: Vielleicht wird darüber in der heutigen Zeit weniger offen gesprochen, aber Orchestertour-

neen können gezielt als politischer Eisbrecher eingesetzt werden. So war es sicherlich bei den Berliner Philharmonikern, die 1955, wenige Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg, bei ihrer ersten Nordamerikatournee in die USA und in Kanada gastierten.[1] Und auch im 21. Jahrhundert sorgte es sicherlich – außerhalb des künstlerisch-ästhetischen Rahmens – für Aufsehen, wenn z.B. die New York Philharmonics 2009 in Vietnam oder 2008 in Pjöngjang (Nordkorea) auftreten – und dies mit amerikanischem Repertoire!

[1] *https://www.berliner-philharmoniker.de/titelgeschichten/2016-2017/usa/*

Image, Marketing und letztlich intensive Fanbindung

Doch davon einmal abgesehen dominieren in der Regel andere Beweggründe, die das Orchestermanagement zu der Entscheidung bringen, zum Teil mehr als 100 Personen samt Tonnen an Gepäck einmal um die Welt zu schicken. Große und renommierte Orchester wie die Berliner, die Wiener, die Leipziger, die New Yorker, die Londoner, um nur einige zu nennen, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten ein weltweites Publikum erspielt, quasi erarbeitet; ein Publikum, das ein Orchester aber nicht nur auf Tonträgern hören, sondern eben hin und wieder auch einmal live sehen möchte– und dafür bereit ist, (zu) hohe Eintritte zu zahlen. Man kann also festhalten, dass Tourneen für (internationale) Fanbindung sorgen und die Stellung des Orchesters auf bereits vorhandenen Märkten stärken.

Ein Publikum, das ein Orchester nicht nur auf Tonträgern hören, sondern eben hin und wieder auch einmal live sehen möchte .

Auf der anderen Seite können durch Tourneen aber auch ganz neue, bisher unbespielte Märkte erschlossen werden. Klassische Musik ist zwar auf Tonträgern weltweit erhältlich, auch kann sie gestreamt werden, ihre ganze Kraft entfaltet diese Art der Musik und vor allem die aufführenden Orchester aber erst durch ein (hoffentlich) unvergleichliches Live-Erlebnis.

Tourneen können darüber hinaus ganz profan genutzt werden, um neue Säle zu testen, den jeweiligen Klang des Hauses mit dem des Orchesters in Einklang zu bringen– und hier existiert eine funktionierende Wechselbeziehung zwischen reisendem (Spitzen-)Orchester und den verschiede-

nen Konzertsälen. Denn die Betreiber dieser Säle benötigen, selbst wenn es ein Stammorchester gibt, zusätzliche Klangkörper, um das Haus, den Saal auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen (aus-)nutzen zu können und ein für das Publikum spannendes und abwechslungsreiches Programm zu bieten.

Denn schließlich geht es auch im Orchestermarkt um Profilierung, um Positionierung, sprich, um Image.

Eine Win-Win-Situation, die sich zwar heutzutage nur noch in wenigen Fällen ökonomisch positiv für das tourende Orchester auswirkt – auch diese Fälle existieren –, doch sind die meisten Tourneen eher aus langfristiger Sicht zu betrachten.

Denn schließlich geht es auch im Orchestermarkt um Profilierung, um Positionierung, sprich, um Image. In einem Beitrag für die Zeitschrift Das Orchester 3/2010 berichtete Andreas Kuntze, Intendant der Nordwestdeutschen Philharmonie Herford:

> „Auslandsgastspiele gehören unbedingt zum Aufgabenspektrum für ein Konzertorchester. Sie schärfen das Profil nicht nur bei internationalen Agenturen und Konzerthäusern, sondern fördern auch die Leistungsbereitschaft der Orchestermitglieder und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Imagebildung beim heimischen Publikum.“ (Das Orchester 3, 2010, S. 20)

Aufwand relativ zum Nutzen?

Neben den zuvor beschriebenen Gründen, die für eine Orchestertournee sprechen, müssen in diesem Zusammenhang aber auch die letztlich immensen Aufwände betrachtet werden, die grob in die Bereiche Planung, Logistik und personelle Beanspruchung subsumiert werden können. Denn es liegt auf der Hand, dass die Planung einer internationalen Tournee immer wieder aufs Neue ein riesiges Projekt darstellt, das nicht mal eben nebenbei erledigt werden kann – aber eben neben dem „normalen“ Orchesterbetrieb erledigt werden muss. Daher existieren spezialisierte Partnerunternehmen, wie z.B. Luxreisen, die sich auf das Tourneegeschäft mit Orchestern spezialisiert haben und bei inzwischen weit mehr

als 400 Tourneen diesen als verlässliche Partner zur Seite stehen. Denn obwohl das Tourneegeschäft Expertenwissen benötigt, klassisch gelernt werden (z.B. in einer Ausbildung oder in einem Studium) kann es nicht. Dabei ist das Sammeln von Erfahrung eine der zentralen Elemente für eine erfolgreiche Durchführung.

Dabei ist das Sammeln von Erfahrung eine der zentralen Elemente für eine erfolgreiche Durchführung.

Allein die Logistik ist eine Herausforderung, denn es geht nicht nur darum, Personen von Ort A zu Ort B zu fliegen – allein Visa-Angelegenheiten können zu langen Wartezeiten führen –, sondern das gesamte für die Tournee benötigte Instrumentarium sicher und zeitlich passend zu koordinieren; nicht nur über Ländergrenzen hinweg, sondern auch während der Tournee von Ort zu Ort. Ist es in der Praxis noch verhältnismäßig einfach Holzblasinstrumente oder hohe Streicher zu transportieren, so sind die Probleme z.B. beim Schlagwerk (je nach aufgeführten Werken) oder bei Sonderinstrumenten offensichtlich. Welches Orchester oder welcher Logistiker hat schon eine passende Transportkiste für ein Hammerklavier vorrätig? All dies benötigt genaueste Planung, Zeit aber eben auch Geld.

Nicht die Leistung der einzelner Orchestermitglieder vergessen

Und zu guter Letzt darf der Faktor Mensch, der Musiker nicht vergessen werden. Ein Orchester ist zunächst einmal nichts anderes als der Zusammenschluss von 80 oder mehr hochqualifizierten Instrumentalisten. Ihnen allen muss es gut gehen, damit sie eine brillante Leistung, die von ihnen zu jeder Zeit erwartet wird, abliefern zu können. So machen z.B. Tourneen nach Asien oder nach Nordamerika unter einer Woche wenig Sinn, schließlich braucht der Körper einige Tage, um sich an die neue Zeit, klimatische Bedingungen etc. zu gewöhnen. Nur dann kann ein Musiker auch wirklich Spitzenleistungen abrufen. Und ob wirklich alle Musiker erfreut sind, mehrere Wochen von der Familie zu Hause entfernt zu sein, ist auch eine Frage, die man in diesem Zusammenhang stellen müsste – aber nicht tut, schließlich ist der Tourneebetrieb Teil der Arbeitsplatzbeschreibung. Tourneen sind nicht nur ein körperlicher

sondern auch ein seelischer Kraftakt mit bis zu 100 Personen und mehr, tagelang zusammen, oft auch engstem Raum, nicht nur auf der Bühne, auch im Flugzeug, im Zug, im Bus, im Hotel. Daher sind ausreichend freie Tage von größter Bedeutung, die individuell genutzt werden können. Zu guter Letzt ist nicht zu vergessen, dass dieses heikle Gefüge auch noch im Rahmen der tarifvertraglichen Vorgaben, sprich dem Tarifvertrag für Kulturorchester, stattfinden muss. Die dort formulierten Pflichten der Musiker, aber auch ihre Rechte (maximale Anzahl der Dienste, Erholungsphasen zwischen Proben und Auftritten etc.) müssen bei einer Tournee in Einklang gebracht werden.

Zu guter Letzt ist nicht zu vergessen, dass dieses heikle Gefüge auch noch im Rahmen der tarifvertraglichen Vorgaben stattfinden muss.

Was bleibt nach dieser kurzen Zusammenfassung? Tourneen gehören für Orchester zum Alltag. Die Gründe sind unterschiedlich, ökonomische Aspekte stehen jedoch selten im Vordergrund. Im Gesamtgefüge eines reibungslosen Orchesterbetriebs sind Tourneen eine logistisch-planerische Herausforderung, die sehr viel Wissen benötigt. Und der fragile Faktor Mensch darf bei den gesamten Überlegungen eben nicht vernachlässigt werden. Bei dieser Fülle an Überlegungen ist daher kein Wunder, dass sich z.B. die Wissenschaft noch viel zu wenig mit dieser Thematik auseinandergesetzt hat, eine Forschungslücke die es in absehbarer Zukunft zu schließen gilt.

Prof. Dr. Martin Lücke *lehrt Musikmanagement und Kulturmanagement am Campus Berlin der Hochschule Macromedia und leitet die hochschulweiten Competence Center Musikmanagement und Kulturmanagement.*

Wanderausstellungen – Nachhaltigkeit „to go"

Ausstellungen denken auf Grundlage musealen Nachhaltigkeitsmanagements

Ein Beitrag von Ria Glaue

Im Jahr 2016 wurden in Deutschlands Museen rund 8.500 Sonderausstellungen gezeigt (vgl. IfM 2017, S. 9). Wie viele von ihnen darüber hinaus als Wanderausstellungen auf Tour gingen oder noch gehen, ist hingegen nicht bekannt. Unveröffentlichte Daten des Berliner Instituts für Museumforschung belegen für die Jahre 1994 bis 2006 einen Anteil von Wanderausstellungen von nur knapp 16 Prozent aller Sonderausstellungen.[1] Diese Zahlen bedeuten im Umkehrschluss, dass über 80 Prozent der temporären musealen Ausstellungen nach regulärer Laufzeit endgültig aufgelöst werden und dabei eine Vielzahl investierter Ressourcen materieller und immaterieller Art keine nachhaltige Verwendung erfahren. Museen sind Akteure mit gesellschaftlicher Verantwortung und dem Auftrag, das materielle und immaterielle kulturelle Erbe der Menschheit und ihrer Umwelt zu bewahren und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Daher sollten sie Nachhaltigkeit als Chance begreifen, bestehende ökologische, soziale und ökonomische Ressourcen gegenwärtig und zukünftig zu erhalten, statt sie zu verbrauchen. Wie im Folgenden vorgestellt, kann der strategische Einsatz von Wanderausstellungen die Implementierung von Nachhaltigkeitszielen in das museale Ausstellungsmanagement ermöglichen.[2]

Ressourcen schonen mit Wanderausstellungen

Wanderausstellungen stellen aus museumspraktischer Perspektive eine spezielle Form der Sonderausstellung dar. Ihr wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist ihre Mobilität, durch die das Präsentationsgefüge aus

Objekten und Ausstellungsarchitektur an keinen festgelegten Ort gebunden ist. Diese Mobilität erfordert bei der Entwicklung bekanntermaßen die Beachtung spezieller baulicher und technischer Anforderungen. Die daraus resultierende Mehrfachverwendbarkeit des Materials betont den ressourcenschonenden Charakter von Wanderausstellungen. Indem sie wiederholt gezeigt werden, tragen sie unter dem Gesichtspunkt ökologischer Nachhaltigkeit zum Erhalt des ökologischen Kapitals der Museen bei – und ersetzen bestenfalls am jeweiligen Standort den Ausstellungsbau einer hauseigenen Sonderausstellung. Somit können sich Museen in Zeiten zunehmender Sonderausstellungsaktivitäten mit der Produktion von Wanderausstellungen folgendem Vorwurf der Museums Association (UK) entziehen: „They [die Museen] often totally destroy old exhibitions and displays and replace them with new ones, with little reuse or recycling." (Museums Association 2008, S. 4)

[1] *So wurden zwischen den Jahren 1994 und 2006 deutschlandweit insgesamt 114.385 Sonderausstellungen gezeigt, von denen 18.084 als Wanderausstellungen tourten (vgl. IfM Berlin (Prehn 2017b)). Jährlich zirkulierten so 1.391 Wanderausstellungen zwischen Museen und anderen Kulturinstitutionen in Deutschland.*

Indem Wanderausstellungen wiederholt gezeigt werden, tragen sie unter dem Gesichtspunkt ökologischer Nachhaltigkeit zum Erhalt des ökologischen Kapitals der Museen bei.

Mehr Menschen erreichen

Wanderausstellungen müssen nicht nur mobil sein, sondern auch flexibel erzählen können. Ausstellungselemente wie Hands-ons, Medienstationen, Ausstellungstexte und Objekte müssen variabel angeordnet werden können, weil jeder Ausstellungsraum anders ist. Überdies bietet die Ausstellungsnarration je nach Schauort und interdisziplinärer Überschneidung multiple potenzielle Lesarten und Interpretationen an. Als Multiplikator dieser inhaltlichen Dimension tragen Wanderausstellungen zu einer verbesserten Verteilungssituation des „Bildungsorts Ausstellung" bei. Indem ihre Ausstellungsinhalte öfter, länger und an unterschiedlichen Orten zur Verfügung gestellt werden, erhalten deutlich mehr Menschen verschiedener sozialer Milieus, Geschlechter und Altern die Chance auf kultureller Teilhabe. Auf diese Weise bedienen Wanderausstellungen Zielinhalte sozialer nachhaltiger Entwicklung.

[2] *Ob der ökologische Fußabdruck von Wanderausstellungen wegen ihrer mehrfachen Transporte und Verpackungen im Vergleich mit dem Ressourcenverbrauch herkömmlicher Sonderausstellungen tatsächlich um ein Vielfaches niedriger ist, bleibt offen. Eine Methode, wie Museen ihren carbon footprint messen und so ihr Bewusstsein für z.B. umweltfreundlichere Transportlösungen schärfen können, stellt die Studie „The carbon footprint of museum loans: a pilot study at Amgueddfa Cymru – National Museum Wales" vor (vgl. Lambert und Henderson 2011).*

Wanderausstellungen unterscheiden sich von Sonderausstellungen außerdem durch ihre Kooperationsbeziehungen. Diese bergen ein enormes Potenzial für eine gesunde Haushaltslage, weil Museen ihre Ressourcen

teilen und somit an finanziellen Einsparungen bzw. Gewinnen beteiligt sein können. Das Teilen, wesentliches Element in der Entstehung und Zirkulation von Wanderausstellungen, prädestiniert sie als Instrument strategischer Ausstellungspolitik, sowohl in ökonomischer als auch ökologischer Hinsicht: „Shared storage or collaborations over touring exhibitions are good ways of conserving resources" (Matassa 2010, S. 113). Wanderausstellungen fördern so auf Grundlage ihrer Kooperationsbeziehungen den unabhängigen und ökonomischen Selbsterhalt von Museen.

Ausstellungskooperationen zum Vorteil nutzen

Mit der Entscheidung für die Implementierung von Wanderausstellungen in das Ausstellungsprogramm eines Hauses müssen parallel Überlegungen für geeignete Kooperationsformen angestellt werden. Es gilt Ziele, Zeiträume und Intensitäten einer möglichen Zusammenarbeit auszuloten. In Anlehnung an die Wirtschaftswissenschaften können Museen im Rahmen von Kooperationen als Wettbewerber innerhalb der gleichen Wirtschaftsstufe (gleiche Branche und ähnliche strategische Ziele) betrachtet werden. Ihre Zusammenarbeit schafft Zeitvorteile, bindet weniger Mittel und bringt somit […] „Risikovorteil[e] gegenüber einem Alleingang" […] mit sich (Meffert et al. 2015, S. 59).

Es gilt Ziele, Zeiträume und Intensitäten einer möglichen Zusammenarbeit auszuloten.

Aus dieser Perspektive kann in drei verschiede Arten unterschieden werden: horizontale, laterale und vertikale Kooperationen (vgl. Hilgers-Sekowsky 2015, S. 64f.). Von einer horizontalen Kooperation ist die Rede, wenn zwei oder mehrere Museen zusammen an der Konzeption und Durchführung einer Wanderausstellung arbeiten, um spezifische Fähigkeiten zu bündeln und bestehende Schwächen auszugleichen. Dabei verknüpfen sie ihre Wertschöpfungsaktivitäten (Ressourcen, Knowhow, Finanzielles) auf gleicher Wirtschaftsstufe. Die Wanderausstellung wird also auf Basis verschiedener Ressourcen der beteiligten Museen entwickelt und nacheinander an ihren Standorten gezeigt. Verbundausstellungen entsprechen diesem Kooperationsmodell.

Wanderausstellungen, die von einem einzelnen Museum konzipiert, realisiert und anschließend an andere Museen verliehen werden, stellen eine vertikale Form der Kooperation dar. Hier wird eine Ausstellung nicht zusammen erarbeitet, sondern ein fertiges Produkt weitergegeben bzw. übernommen. Die beteiligten Museen gehören in diesem Fall aufeinanderfolgenden Wirtschaftsstufen an, weil sie sich in einem Vor- oder Nachlagerungsverhältnis bzw. einer Hersteller-Abnehmer-Beziehung befinden. Übernahmeausstellungen können als diese Kooperationsform identifiziert werden.

Als eine laterale Kooperationsform hingegen können Wanderausstellungen verstanden werden, die von kommerziellen Anbietern in Eigenregie für den freien Markt oder im Auftrag von Museen produziert und als Dienstleistung vertrieben werden. Hier gehören die Kooperationsbetriebe nicht derselben Wirtschaftsstufe an und auch der Wertschöpfungsprozess ist kein gemeinsamer.

Der strategischen Planung eines Wanderausstellungsprojekts sollten Überlegungen zu Rollenverhältnissen der beteiligten Institutionen vorausgehen.

Die jeweils geeignetste Kooperationsbeziehung hängt von den Zielen und Kapazitäten der Museen ab. Der strategischen Planung eines Wanderausstellungsprojekts sollten demnach Überlegungen zu Rollenverhältnissen der beteiligten Institutionen, der Verteilung zentraler Funktionen und Verantwortlichkeiten, Strukturen der Qualitätssicherung und Entscheidungsprozessen vorausgehen.

Kommunikationsmarketing von Wanderausstellungen

Persönliche Kontakte innerhalb musealer Netzwerke bilden in der deutschen Museumslandschaft zumeist die Basis von Ausstellungskooperationen. Häufig entwickeln auch Ausstellungsverbünde thematisch verwandter Museen gemeinsame Projekte. Große Chancen für einen nachhaltigen Umgang mit Sonderausstellungen in Form eines strategischen Kommunikationsmarketings bieten darüber hinaus (Wander-) Ausstellungsbörsen. Je nach Ausgestaltung sind diese in der Lage, die verschiedenen Ausstellungskooperationen zu initiieren: von der Kommunikation einer Idee, der

Suche nach interessierten Partnerinstitutionen für die Entwicklung von Sonderausstellungen bis zur Übernahme einer Wanderausstellung.

Im Vergleich zu den USA und dem Vereinigten Königreich ermöglichen in Deutschland jedoch nur wenige Ausstellungsbörsen einzelner regionaler Museumsverbände die Vermittlung von (Übernahme-)Ausstellungen, z.B. der Museumsverband für Niedersachsen und Bremen e.V. (MVNB) oder das Museumsportal museum.de. Selbige sind jedoch kaum bekannt, ihr Angebot klein und oft regional begrenzt und die visuelle Präsentation der Angebote wenig attraktiv. Nur wenig spricht auf dieser Grundlage für eine erfolgreiche Nutzung dieser Angebote.[3]

Diesen Beispielen gegenüber stehen große und professionell betriebene Börsen im englischsprachigen Ausland, wie die im Vereinigten Königreich agierende Touring Exhibitions Group (TEG), die dortzulande als nationales interdisziplinäres Netzwerk für Wanderausstellungen anerkannt ist. In den USA ist das Wanderausstellungsprogramm Exhibits USA (EUSA) populär. Dieses wird von der Mid-America Arts Alliance (M-AAA), einer gemeinnützigen Kunstorganisation, betrieben. Verschiedenen Museen kuratierten die hier angebotenen Kunstausstellungen, deren Vermarktung bzw. Vermittlung EUSA abwickelt.[4] Einen weiteren großen Marktplatz für Science-Ausstellungen bietet die Plattform EXTRA den Mitgliedern von Ecsite, dem europäischen Netzwerk von Science Centern und Museen. Die Ausrichtung des strategischen Kommunikationsmarketings von

Eine überregionale und interdisziplinäre Plattform wäre nötig, um qualitativ hochwertige Ausstellungen so anbieten zu können, dass sie für mögliche Abnehmer interessant sind.

Wanderausstellungen über Ausstellungsbörsen ist in Deutschland (noch) nicht Standard. Eine überregional bekannte und interdisziplinäre Plattform wäre nötig, um qualitativ hochwertige Ausstellungen so anbieten zu können, dass sie für mögliche Abnehmer interessant sind. Wird durch sie ein attraktives Marketinginstrument für Wanderausstellungen institutionalisiert, werden Museen ihre Sonderausstellungen in Zukunft nachhaltiger denken.

[3] *Eine Befragung der Anbieter von Wanderausstellungen bei museum.de und beim MVNB im Jahr 2016 ergab, dass 70 % der Befragten (n=16) die Effektivität der Börsen als niedrig bis gar nicht effektiv bewerteten. Besser schnitten ihre Leistungen im Auffinden interessanter Ausstellungen für das eigene Haus und für das Erschließen von Netzwerken und Kontakten ab (je 56 %) (vgl. Glaue 2017, S. 69).*

[4] *Andere professionelle Ausstellungsvermittlungen sind z.B. der Smithsonian Institution Traveling Exhibition Service (SITES), der Exhibition Service der Association of Science-Technology Centers (ASTC) und die Ausstellungsbörse der MUSCON (Museum Network Conference).*

LITERATUR

Glaue, Ria (2017): *Wanderausstellungsbörsen als Instrument musealer Ausstellungspolitik. Anforderungen, Effekte, Potenzial. Masterarbeit Oldenburg*
Hilgers-Sekowsky, Julia (2015): *Kooperationen zwischen Museen. Bielefeld*
IfM Berlin (2017): *Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2016. In: Materialien aus dem Institut für Museumsforschung 71, Berlin*
IfM Berlin (Prehn, Andrea) (2017b): *Sonderausstellungs-Datenbank (Anzahl der Wanderausstellungen), 02.02.2017. E-Mail an Ria M. Glaue*
Lambert, Simon; Henderson, Jane (2011): *The carbon footprint of museum loans. A pilot study at Amgueddfa Cymru – National Museum Wales. In: Museum Management and Curatorship 26 (3), S. 1–27*
Matassa, Freda (2010): *Active Collections: Re-visiting our Collection for more and better Use. In: Pettersson, Susanna, Monika Hagedorn-Saupe et al. (Hg.): Encouraging Collections Mobility - A Way Forward for Museums in Europe. Helsinki: Finnish National Gallery (Materialien aus dem Institut für Museumskunde: Sonderheft, 4), S. 107–139*
Meffert, Heribert; Christoph Burmann et al. (2015): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 12., überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden*
Museums Association (2008): *Sustainability and museums. Your chance to make a difference. Hg. v. Museums Association. London*

Ria Glaue *ist wissenschaftliche Volontärin bei der DASA Arbeitswelt Ausstellung in Dortmund. In der Abteilung Wechselausstellung ist sie an der Entwicklung zweier Eigenproduktionen beteiligt, die jeweils als Übernahmeausstellungen konzipiert werden. Sie studierte in Kiel und Oldenburg Europäische Ethnologie, Soziologie und Museum und Ausstellung.*

Auch Metropolis war einst Provinz

Unterwegs in Gastspieltheatern

Ein Beitrag von Christian Kreppel und Bernward Tuchmann

Nicht jede Kommune in Deutschland unterhält ein eigenes Theater mit festem Ensemble. Dies gilt insbesondere für die Klein- und Mittelzentren, welche einerseits über Spielstätten unterschiedlicher Art (Theater, Stadthallen, Kulturhäuser, Kongresszentren, etc.) mit entsprechend technischen Einrichtungen verfügen, andererseits jedoch nicht – wie Großstädte oder Metropolen – Theaterbetriebe als „Mehrspartenhäuser" (Musiktheater, Sprechtheater, Tanztheater, Kinder- und Jugendtheater) mit festem künstlerischem Personal unterhalten. Als Alternative bieten sich in diesem Fall Theatergastspiele an, denn das Gastspiel- bzw. auch Tourneetheater-System bietet diesen Kommunen viele Vorteile: eine Vielfalt an unterschiedlichen Aufführungen ist möglich, da zahlreiche Tourneetheater und Agenturen Produktionen anbieten, ohne dass die laufenden Kosten eines Theaterbetriebes anfallen. Gastspieltheater hat eine lange Tradition und stellt in vielen europäischen Ländern, anders als in Deutschland, den größten Teil des Theaterangebotes und somit den „Regelfall" dar. Die Städte und Gemeinden mit solchen Spielstätten sind in der INTHEGA, der Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen e.V., zusammengeschlossen.

Kulturveranstaltungen jenseits der Großstädte

Die INTHEGA vertritt rund 400 Kommunen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz), die Abnehmer von Theatergastspielen sind. Der Verband verfolgt das Ziel, die Arbeit der Veranstalter von Gastspielproduktionen zu unterstützen und somit qualitativ ansprechende Kulturveranstaltungen auch jenseits von Großstädten zu ermöglichen. Großer Wert wird dabei auf ein vielfältiges Service-Angebot für die Mitglieder gelegt. Gleichzeitig steht die INTHEGA auch den Anbietern von Gastspielangeboten (Tourneetheater, Gastspieldirektionen, Landesbühnen und freie Bühnen) als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung.

In seiner Struktur ist der Verband sehr heterogen: die Produktionen finden in Theatergebäuden statt, in Stadt- und Kongresshallen, in Bürgerhäusern, Kurbädern, auf Kleinkunstbühnen oder auch in Jazzkellern, auf Freilichtbühnen oder in Klassenzimmern.

Theater bedeutet nicht allein Stadttheater

Diese sehr breitgefächerte Struktur der INTHEGA führt jedoch dazu, dass das Engagement der Gastspielkommunen insgesamt zu wenig oder falsch wahrgenommen wird und dabei leicht unter dem „kulturpolitischem Radar“ verschwindet. So wird häufig bei Statements von Kulturpolitikern die Bedeutung der Stadttheater und der „freien Szene“ hervorgehoben, zeitgleich findet das Theaterangebot in Klein- und Mittelzentren selten Erwähnung.

Der Gastspielsektor wird in den Strukturdebatten über die Theaterlandschaft im Regelfall ignoriert, in einschlägigen Bestandsaufnahmen werden Bespieltheater noch hinter Privattheatern einsortiert – falls sie überhaupt gelistet werden. Dies ist eine unangemessene Wahrnehmung der Gastspielhäuser, denn diese machen einen elementaren Bestandteil der deutschen Theaterlandschaft aus und auch in diesen Kommunen werden umfangreiche Kulturangebote und Spielstätten vorgehalten. Diese Städte und Gemeinden organisieren teilweise seit Jahrzehnten Gastspielproduktionen für ihre Häuser und ihr Publikum und tragen somit Sorge für ein flächendeckendes Angebot im föderalen Deutschland, welches für den Erhalt der kulturellen Infrastruktur und insbesondere der Theaterkultur eine unverzichtbare Größe darstellt.

Foto: Anand Anders

Das unter Denkmalschutz stehende Theater der Stadt Schweinfurt.

Vielfältiges Programm für eine vielfältige Gesellschaft: Das Beispiel Schweinfurt

Das Theater der Stadt Schweinfurt wurde 1966 eröffnet. Planer des Hauses, das Frühjahr 2016 in die bayerische Denkmalliste aufgenommen wurde, war Erich Schelling, der vor allem in Karlsruhe und Straßburg architektonische Glanzpunkte gesetzt hat. Die technische Ausstattung als Vollbühne erlaubt Gastspiele jeder Größenordnung. Das Haus hat bis zu 750 Plätze, der Orchestergraben bietet Platz für 75 Musiker. Vieles läuft in Schweinfurt anders als in vergleichbaren Städten mit 50.000 Einwohnern. Der Stadtrat hat den Etat des Theaters noch nie substantiell gekürzt und steht fest hinter den Aufgaben des Theaters. Gastspieltheater wird in Schweinfurt in allen Sparten auf höchstem Niveau durchgeführt. Im interkulturellen Programm soll bewusst ein Publikum aller Altersschichten und Herkunft erreicht werden, es existiert ein regelmäßiges Programm für Senioren ebenso wie für Familien, Kinder, Jugendliche und Schulen. Theaterpädagogische Angebote verschiedenster Ausrichtung sind Pflicht.

Hauptaugenmerk der Kulturabeit ist ein anspruchsvoller Spielplan, der eine Autorenpflege über mehrere Spielzeiten hin ebenso beinhaltet wie die Pflege der klassischen Genres. Mit fordernder Qualität und wohl dosierter Vielfalt gelingt es seit Jahren, ein auch überregionales Publikum zu interessieren und zu binden, auch aus den umliegenden Metropolregionen oder aus Thüringen.

Bewusst werden seit vielen Jahren auch Angebote erstellt, die sich explizit an die ausländischen Mitbürger der Industriestadt Schweinfurt richten. Es wird auch lokalen Trägern die Chance gegeben, ihre Kulturarbeit im Haus zu präsentieren. Das Projekt „Das Licht am Ende der Treppe“ gehörte zu

Innenansichten des Theaters der Stadt Schweinfurt

Foto: Stefan Pfister, Anand Anders (rechts)

den Preisträgern des „Kinder zum Olymp!"-Wettbewerbs der Kulturstiftung der Länder 2010/2011 in der Kategorie „Preis für altersübergreifende Projekte/Sparte Musik".

Jährlich kommen bis zu 90.000 Menschen ins Theater Schweinfurt, Basis ist der hohe Anteil der konstant 6.600 Abonnenten. Bis zu 12.000 Kinder und Jugendliche sind pro Saison zu Gast, in der in 100 Programmpunkten bis zu 165 Vorstellungen in 16 Abo-Ringen und auch Freiverkaufsvorstellungen gespielt werden. Seit 1973 finden alle zwei Jahre die Schweinfurter Puppenspieltage statt. Viele Künstler sind in diesem Haus aufgetreten: José Carreras, Dietrich Fischer-Dieskau, Ingeborg Hallstein, Hermann Prey, Anneliese Rothenberger, Thomas Quasthoff u.a. haben hier gesungen. Schauspielergrößen wie Maria Becker, Martin Benrath, Michael Degen, Ernst Deutsch, O.E. Hasse, Hilde Krahl, Kurt Meisel, Heinz Rühmann und Will Quadflieg sind hier gefeiert worden. Die Bamberger Symphoniker haben seit der Eröffnung des Hauses regelmäßig im Haus konzertiert. Große internationale Tanz-Compagnien sind ebenso zu Gast: das Nederlands Dans Theater (Den Haag), Introdans (Arnheim), die Compagnia Aterballetto (Reggio Emilia), Spellbound (Rom), die Rambert Dance Company (London) oder Hubbard Street Dance (Chicago) uvm.

Feste Häuser gastieren seit Jahrzehnten regelmäßig in Unterfranken: das Bayerische Staatsschauspiel und die Kammerspiele aus München, das Anhaltische Theater Dessau, das Staatsschauspiel Dresden, die Theater Chemnitz und Meiningen, das Schauspiel Frankfurt, die Stuttgarter Schauspielbühnen sowie das Theater an der Ruhr, aus Berlin das Theater/Komödie am Kurfürstendamm wie auch das Renaissance-Theater und das Berliner Ensemble. Dazu kommen angesehene Tourneetheater wie das Euro-Studio Landgraf, die Theatergastspiele Kempf oder die Konzertdirektionen Schutte und Schlote.

Aktuelle Herausforderungen für Gastspielhäuser

Das Beispiel Schweinfurt ist beeindruckend, jedoch auf Grund der o.a. heterogenen Struktur ein Ausnahmefall. Bei allen Herausforderungen, welche die diverse Gastspielbranche betreffen, bilden Kommunikation und Kooperation daher eine zentrale Grundlage: die INTHEGA-Jahrestagung im Frühjahr greift durch Diskussionen und Workshops aktuelle kulturpolitisch und gesellschaftlich relevanten Themen auf, sie bietet dabei Zeit und Raum für den intensiven fachlichen Dialog und kollegialen Austausch mit vielen

Akteuren aus der Kultur. Der INTHEGA-Theatermarkt im Herbst ist die Leitmesse für deutschsprachiges Tourneetheater und bietet den Ausstellern eine Plattform für ihre Angebote. Positiv entwickeln sich die intensivierten Kooperationen mit den Partnerverbänden, insbesondere mit dem Deutschen Bühnenverein und der Deutschen Theatertechnischen Gesellschaft.

Stärkung der „Kultur in der Fläche"?

Ein elementares Ziel der INTHEGA bleibt es, jederzeit die Bedeutung der Gastspielbranche für die föderale Theaterkultur zu betonen. Gäbe es nicht das Engagement der Verantwortlichen in den Kulturverwaltungen und Kulturvereinen in den Städten und Gemeinden der INTHEGA-Mitglieder, hätten rund 15 Millionen Menschen in Deutschland keinen unmittelbaren Zugang zum Theater. Auch daher ist es interessant, zu beobachten, wie belastbar das aktuell intonierte kulturpolitische Credo in Bund und Ländern, die „Kultur in der Fläche" stärken zu wollen, tatsächlich ist und wie sich dieses Bekenntnis inhaltlich und auch infrastrukturell auf die Kommunen auswirkt. Denn: Theaterkultur in der Fläche heißt Gastspieltheater.

Christian Kreppel *ist Leiter des Kulturamtes und Theaters Schweinfurt. Er studierte Theaterwissenschaft, Psychotherapie und Psychatrie (M.A.) an der Universität Wien. Von 1989 bis 2005 war er als Chefdisponent bei der Konzertdirektion Euro-Studio Landgraf tätig. Im Jahr 2013 wurde er zum Präsidenten der INTHEGA gewählt und 2016 für weitere drei Jahre in seinem Amt bestätigt.*

Bernward Tuchmann *ist Geschäftsführer der INTHEGA und Inhaber der TUCHMANN Kulturberatung. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind die Konzeption und Moderation kommunaler Kulturentwicklungsplanungen, die Strategie- und Organisationsentwicklung sowie die Erstellung gutachterlicher Analysen.*

Unlenkbarem eine Richtung geben

Kulturentwicklung im Stadtteil – Die Stadt Karlsruhe legte Anfang 2018, in Fortschreibung ihrer gesamtstädtischen Kulturkonzeption die bundesweit erste integrierte kulturpolitische Leitfadenentwicklung auf Stadtteilebene vor.

Ein Beitrag von Birgit Reich

Karlsruhe, eine 300 Jahre junge Planstadt, ehemals Badische Residenz heute bedeutender, expandierender IT-, Universitäts- und Kulturstandort, Sitz des international renommierten Zentrum für Kunst- und Medientechnologie (ZKM) und Deutschlands „Residenz des Rechts"; diese boomende Zukunftsstadt brachte 2014 mit dem Kulturkonzept 2025 der Stadt Karlsruhe ihre kulturpolitischen Leitlinien für die kommenden zehn Jahre zu Papier. „Recht auf Kultur" lautet der übergeordnete Profilslogan schlüssig und neben den klassisch zu nennenden Bereichen der Kulturpflege, der Erinnerungskultur sowie der Zusammenarbeit von Kultur und Wirtschaft nennt das Konzept die diversitätsbewusste, grundgesetzlich verankerte Teilhabegerechtigkeit und die Schnittstellenarbeit von Kunst, Wissenschaft und Technologie als ihr zukunftsträchtiges Kernprofil.

Stadtteile mit eigener kultureller Prägung

Mit Blick auf die Rolle der Kultur als Identifikationsmoment spricht die Karlsruher Kulturkonzeption den Stadtteilen eine jeweils eigene kulturelle Prägung und damit auch den Bedarf nach eigenen stadtteilspezifischen Lösungen zu. Schon im vorhergehenden Integrierten Stadtentwicklungskonzept (ISEK) mit Blick auf das Jahr 2020 sind vielgesichtige Aufträge für die Stadtteilentwicklung zu finden. In Bürgerbeteiligungsprozessen, so sieht es der Entwicklungsplan der Stadt Karlsruhe vor,

sollen Stadtgesellschaft, Kulturstadt, Umweltstadt und Technologiestadt für die Stadtteile in individueller Ausprägung in einem integrativen Ansatz weiterentwickelt werden.Vor dieser Folie beantragte der Ortschaftsrat Grötzingen im Frühjahr 2016 die Erstellung eines eigenen Stadtteilkulturkonzepts.

Zukunft und Kultur der „Großmutter“

Der erst 1974 eingemeindete, aber über 1000 Jahre alte Karlsruher Stadtteil Grötzingen verfügt bei nur knapp 9.200 Einwohner und Einwohnerinnen über das Privileg einer eigenen Ortsverwaltung und damit auch über eine gewisse kulturelle Eigenständigkeit. Seine historische Bedeutung für Karlsruhe als gründungsgeschichtliche „Großmutter“ und ehemalige Malerkolonie, sein bis heute deutliches Kulturprofil sowie die zeitgleich begonnene städtebauliche Stadtteilentwicklungsplanung begründeten den Grötzinger Antrag. So ist Karlsruhe die erste deutsche Stadt, die neben einer gesamtstädtisch angelegten kulturpolitischen Leitlinie auch ein begleitendes stadtteilspezifisches Kulturkonzept entwickelt hat.

Hand in Hand Stadtteilkulturkonzept Grötzingen“. Grafik: U. Zimmermann / KUK | B. Reich unter Verwendung einer Illustration von freepik.com

Die Reichweite der Stadtteilkulturkonzeption

Die Stadtteilkulturkonzeption für Grötzingen nimmt eine weitestgehend unabhängig agierende Kulturszene in den Blick. Kultur in Grötzingen entzieht sich mit wenigen Ausnahme der direkten Einflussnahmemöglichkeit kommunaler Stellen. Sie wird getragen vom Ehren-

amt und von der Eigenmotivation der Akteure sowie der guten Zusammenarbeit mit vor Ort agierenden gemeinnützigen Trägern, Kirchen und Landesbildungseinrichtungen. Die Stadtteilkulturkonzeption für Grötzingen richtet ihren Blick also weniger auf die Umsetzung konkreter Maßnahmen städtischer Stellen, als vielmehr auf einen tragfähigen Orientierungsrahmen für das künftige kulturpolitische Handeln als Ermöglichungsfaktor.

Die Konzeption stellt an die unabhängigen Kulturakteure keine inhaltlichen oder strategischen Forderungen. Vielmehr ging es im Erstellungsprozess darum, sich mit den Kulturakteuren vor Ort gemeinsam Gedanken zu machen, welche aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und Chancen die Kulturbeteiligten vor Ort erwarten und wie diesen begegnet werden kann. Dabei wurde auch eine Vielzahl an möglichen Strategien und Maßnahmen zusammengetragen, die sich allein im Entscheidungsbereich der jeweiligen Kulturakteure weiterverfolgen lassen und daher keinen Eingang in die Stadtteilkulturkonzeption gefunden haben.

Die Prozessbeteiligten

Beauftragt durch den Gemeinderat und den Oberbürgermeister entstand unter der Projektleitung des Kulturamts der Stadt Karlsruhe und der Grötzinger Ortsvorsteherin, in einem fast zweijährigen Entwicklungsprozess das Stadtteilkulturkonzept 2035 Grötzingen. Für das Prozessdesign und die Umsetzung der Entwicklung zeichnete sich die Karlsruher Agentur KUK Kulturmanagement verantwortlich.

Der inhaltliche Findungsprozess der Konzeption fußte auf der Beteiligung zweier wesentlicher Gruppen. Zum einen ist hier die eigens zu diesem Zweck eingesetzte „Arbeitsgruppe Kulturkonzept“ zu nennen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Fraktionen des Ortschaftsrats, neben breit vernetzten Repräsentantinnen und Repräsentanten der Grötzinger Kulturszene sowie dem Leiter des Kulturbüros im Kulturamt und der Ortsvorsteherin zusammensetzte. Ihre Aufgabe lag in der Auswahl der am Prozess zu beteiligenden zweiten Personengruppe von Kulturexpertinnen und -experten für die Workshops und fachbezogenen Arbeitsgruppen sowie in der Auswertung der erarbeiteten Vorschläge.

Das Prozessdesign

Die Entwicklung des Stadteilkulturkonzepts erfolgte auf Basis der vorhandenen ortsgegebenen Strukturen und der Vorgaben und Richtungsentscheidungen der Karlsruher Kulturkonzeption mit einem offenen Blick auf zukünftige Entwicklungen. Das Prozessdesign nimmt dabei ein im Strategischen Entwicklungsmanagement übliches Vorgehen auf: 1. Klärung der strukturellen Ausgangslage und Zielformulierung, 2. Visualisierung von Zukunftstrends, 3. Entwicklung von potentiellen Strategien und Maßnahmenpaketen, 4. Festlegung von Zukunftsstrategien und Beginn ihrer Umsetzung.

Die entscheidende Rolle der Think-Tank-Formate

Die Wahl der Beteiligungsformate und die sensible Auswahl der zu beteiligenden städtischen Stellen und lokalen Akteure stellte einen der entscheidenden Momente der Konzeptentwicklung dar. An diesem Punkt entschied sich wie substantiell und wie nachhaltig diese geraten würde.

So wurde der Prozess mit einem World-Café als offenes Bürgerbeteiligungsformat eröffnet, das ein gutes Stimmungsbild für den Projektstart zeichnen konnte. Maßgeblich für die Implementierung und Mitnahme aller Akteure vor Ort als auch in den städtischen Kulturabteilungen war im weiteren Verlauf die „Zukunftswerkstatt Stadtteilkultur Grötzingen“, die 90 Expertinnen und Experten aus der örtlichen Kulturszene in einen zukunftsorientierten und geschichtsbewussten Austausch brachte. Der eintägige Workshop wurde in einem stark verkürzten „Future Search-Format“ abgehalten. Die Teilnehmenden erstellten, in spartenspezifische Arbeitsgruppen aufgeteilt, für ihre Handlungsfelder kritische Zukunftsanalysen, benannten die wichtigsten Herausforderungen und entwickelten Zukunftsstrategien sowie erste Maßnahmenvorschläge. Es folgten ergänzende schriftliche Expertenabfragen und strategische Arbeitstreffen einzelner Handlungsfeld spezifischer Expertengruppen. Aus diesen Think-Tank-Begegnungen entwickelten sich auch neue Kooperationspartnerschaften und Aktionsbündnisse.

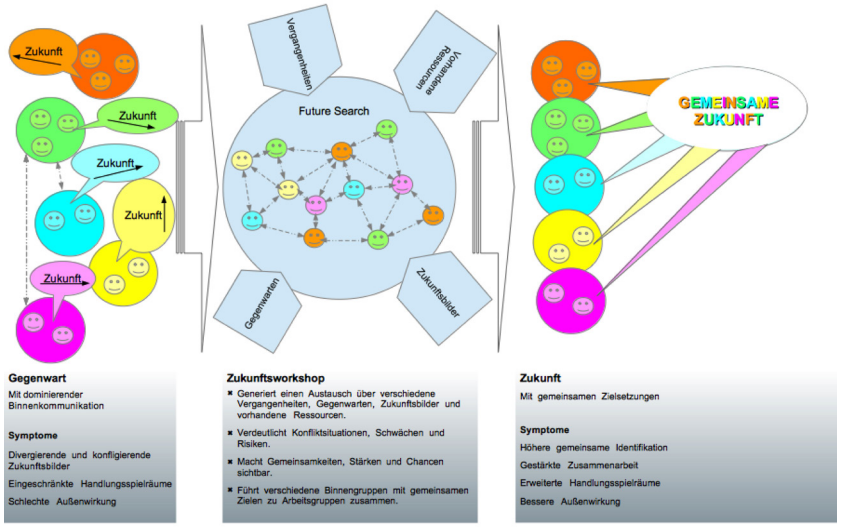


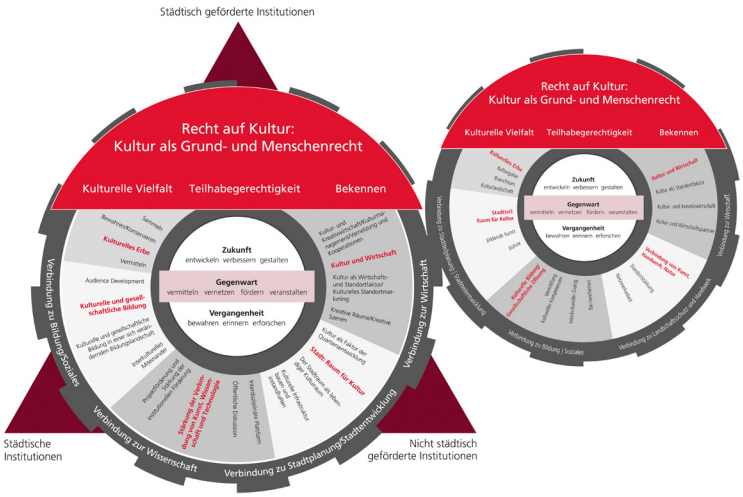
Schaubild „Future Search – Think-Tank-Format" als Mittel der Wahl zur Erarbeitung gemeinsamer Zukunftsstrategien und zur Stärkung der Zusammenarbeit in der Kulturszene.
Grafik: KUK | B. Reich

Stadtteilkultur als profilierter Beitrag zur Stadtkultur

Auf der Ebene der Handlungsfelder schließt sich die Grötzinger Stadtteilkulturkonzeption den strukturellen und inhaltlichen Vorgaben des städtischen Leitfadens an. Gleichzeitig bot die Ebene der Handlungsfelder aber auch die Möglichkeit, auf spezielle Eigenarten, Potentiale und Bedürfnisse des Stadtteils einzugehen und für Grötzingens Kulturpolitik passgenaue Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die gesamtstädtisch mitgetragen werden.

Wurde der Stadtteil bisher vornehmlich als „Badisches Malerdorf" unter den euroArt-Mitgliedern gesehen und im Zusammenhang mit der Städtischen Gründungsgeschichte erwähnt, so konnte durch die Stadtteilkulturkonzeption herausgearbeitet werden, dass der Stadtteil auch in den Bereichen aktuelles Bühnengeschehen, innovatives Handwerk und Kulturlandschaft gesamtstädtische Anziehungskraft entfaltet und in diesen Bereichen im gesamtstädtischen Interesse gestärkt werden sollte.

Ein besonderes Augenmerk wurde auch auf den Bereich kulturelle Bildung und gesamtgesellschaftliche Öffnung gelegt, zeigt sich doch gerade in der Quartiersgestaltung eines Stadtrandbezirks die soziologische Dimension des öffentlichen Kulturlebens.



Zusammenspiel des Grötzinger Kulturrads (re) mit dem Kulturrad der Stadt Karlsruhe (li). Grafik: U. Zimmermann / KUK | B. Reich 2017 unter Verwendung „Karlsruher Kulturrad". Grafik Büro Fish & Fisherman

Gleiche Ziele, verschiedene Anfahrtswege

Dank der teilhabeorientierten Stadtteilkulturkonzeptentwicklung konnten sich freie Initiativen, freie Kulturakteure, Kulturpolitik und Ortschaftsrat auf sechs gemeinsame Ziele einigen. Sie beschreiben jene „Gemeinsame Zukunft", die als Grundlage für eine gelingende Koordination der vielen unabhängigen Kulturaktiven im Stadtteil zentrales Anliegen der Kulturkonzeptentwicklung war. Namentlich benannt sind diese:

> **1.** Grötzingen nimmt eine gut sichtbare Stellung als individuell geprägter Kulturstadtteil ein / **2.** Grötzingen lebt eine Stadtteilkultur der Teilhabegerechtigkeit und der demokratischen Werte / **3.** Grötzingens Stadtteilkultur spannt einen schlüssigen, vor Ort nachvollziehbaren Bogen von der Historie bis zur Gegenwart / **4.** Grötzingens Ortsmitte ist ein belebtes kulturelles Zentrum / **5.** Die stadtteilkulturtragende Vereinsarbeit vor Ort ist gesichert / **6.** Kulturschaffende finden eine gute Raumsituation vor

Auch die dazu ausgearbeiteten Strategien können aufgrund des Vorgehens als allgemein begrüßt und von der freien Szene mitgetragen klassifiziert werden. Im Bereich der Umsetzungen weist die Strategieebene

große individuelle Spielräume aus, markiert aber auch rote Linien für alle Seiten.

Erste Maßnahmenumsetzungen wurden bereits unmittelbar in der Konzeptionsphase eingeleitet. Langfristig soll die Kultur des Austauschs und der Weiterentwicklung durch regelmäßig angesetzte Netzwerktreffen im Stadtteil erhalten bleiben. Die nahtlose Bewilligung von Mitteln für zentrale Anliegen der Stadtteilkulturkonzeption sowie die Verschränkung mit städtebaulichen Planungsmaßnahmen stellen zwei weitere wichtige Bausteine für die nachhaltig erfolgreiche kulturbasierte Stadtteilentwicklung dar.

PROJEKTLINKS MIT WEITERFÜHRENDEN LITERATURHINWEISEN

Stadtteilkulturkonzept 2035 Grötzingen. *Online abrufbar unter: www.karlsruhe.de/kulturkonzept_groetzingen*
Das Kulturkonzept 2025 der Stadt Karlsruhe. *Online abrufbar unter: www.karlsruhe.de/b1/kultur/kulturfoerderung/kulturamt/kulturkonzept.de*

Birgit Reich *ist Kulturmanagerin MAS und Kunstvermittlerin. 2014 Gründung der Agentur KUK | Kunstvermittlung, Kulturmanagement. Projektmanagement, Beratungstätigkeit und Durchführung von kulturellen Bildungsprojekten sowie spartenübergreifenden Kulturkooperationen. Beratung, Begleitung und Coachings im Strategisches Entwicklungsmanagement für Kulturbetriebe und Kommunen.*

Engagiert für Kunst und Kultur

Kultur im ländlichen Raum – die Klassiktage Ammergauer Alpen

Ein Beitrag von Beate Gilgenreiner

Die Klassiktage Ammergauer Alpen sind ein jährliches Festival für Kammermusik. Das Festival umfasst nicht nur klassische Konzerte, ein Familienkonzert und einen Kinderworkshop. Es gibt zudem eine das Festival begleitende Fotoausstellung und eine einwöchige Akademie für Musikstudierende.

Der Namenszusatz „Ammergauer Alpen" verortet das Festival im Landkreis Garmisch-Partenkirchen (südlichen von München). Die Veranstaltungen selbst finden in dem kleinen Dorf Bad Kohlgrub (2400 Einwohner) statt. Bad Kohlgrub war bis in die späten 1980er-Jahre ein prosperierender Kurort mit einer hohen Gästezahl. Nach der Gesundheitsreform in den 90er Jahren verlor der Ort seine Attraktivität als Urlaubsort und erheblich an Gästen. Sehr lange wurden nahezu keine kulturell attraktiven Veranstaltungen mehr im Ort angeboten, es fehlten schlicht die finanziellen Ressourcen und die Infrastruktur. In den letzten Jahren hat in Bad Kohlgrub erfreulicherweise eine spürbare Verjüngung stattgefunden. Die zahlreichen jungen Familien bringen viel Schwung und Engagement in das kommunale Leben.

Warum ein Klassikfestival in der Provinz?

Mein Mann Josef und ich stammen aus Bad Kohlgrub. Wir haben die vielfältigen und wechselhaften Entwicklungen über die Jahre stets mitverfolgt und waren auch nach unserem Weggang dem Ort immer eng verbunden. Seit vielen Jahren arbeiten wir im Musikmanagement und sind im Orchesterleben aktiv, vor allem in der Schweiz, wo wir den Großteil des Jahres wohnen. Der Wunsch in Bad Kohlgrub ein Festival nicht nur für den Ort, sondern für die ganze Region zu organisieren wurde mit den Jahren größer. So organisieren wir heuer unter dem Motto „Mythos Bayern #Heimat" bereits zum vierten Mal die Klassiktage Ammergauer Alpen:

In dem kleinen, sehr intimen Kursaal in Bad Kohlgrub kann man Kammermusik mit herausragenden MusikerInnen erleben. Dazu laden wir renommierte KollegInnen aus Österreich, der Schweiz und Deutschland ein. Die Konzertprogramme entstehen exklusiv für das Festival und sind auf den Ort und das jährliche Motto der Klassiktage bezogen. Die Wahl des Festival-Formats war uns ein Anliegen, da wir der Überzeugung sind, dass es eine besondere Stellung im Musikleben darstellt: Nur hier ist eine freiere Programmzusammenstellung, ein enger Kontakt zum Publikum möglich und nur hier hat man viele Experimentiermöglichkeiten.

Musikvermittlung: das A und O

In Bad Kohlgrub und der direkten Umgebung gab und gibt es wenige klassische Kammermusikkonzerte. Die BewohnerInnen der Region hatten bis dato relativ wenig Hörgewohnheiten für diese Art von Musik und mussten durchaus erst begeistert werden. Langsam aber bildet sich ein stabiles Stammpublikum. Dieses Publikum möchten wir natürlich vergrößern und versuchen intensiv, die Schwellenangst vor einem klassischen Konzert abzubauen. Dafür gibt es vor jedem Konzert eine kurze Einführung ins Programm. Unser Programmheft erscheint einige Wochen vor Festivalbeginn. Das ist wichtig, da es ein weiterer Baustein für eine früh einsetzende Musikvermittlung ist: Darin sind sowohl die Kompositionen beschrieben als auch die mitwirkenden Musiker vorgestellt. Unsere Website ist ebenfalls eine unerlässliche Möglichkeit, über die Programme bereits im Vorfeld zu erzählen.

Foto: Hanspeter Schoene

Blick über den Ort Bad Kohlgrub in den Ammergauer Alpen.

Musikvermittlung für Kinder

Seit Festivalbeginn gibt es Familienkonzerte mit Musikerensembles, die sich auf dieses Angebot spezialisiert haben. Dieses Jahr sollen die Mitmachmöglichkeiten für Kinder noch erweitert werden, in dem wir einen Kinderworkshop anbieten. In der letzten Sommerferienwoche können Kinder ein musikalisches Theaterstück erfinden, einstudieren, die Kostüme basteln und abschließend im Familienkonzert präsentieren.

Das musikalische Angebot für Kinder ist in der Region sehr klein. Die Reaktionen der Kinder zeigen, dass sie nur wenig Konzerterfahrung haben. Sie sind im Konzert sehr zurückhaltend, leise, beinahe schüchtern. Wenn die Hemmschwelle aber überwunden ist, sind sie begeistert, experimentierfreudig und mit Feuereifer dabei.

Unterstützung von vielen Seiten, mehr ist der Wunsch

Die bisherigen Veranstaltungen haben gezeigt, dass das Angebot herausragender klassischer Kammermusik eine sehr breite Nachfrage bei den BewohnerInnen und Gästen der Region hat. Und das zeigt sich nicht nur an der hervorragenden Nachfrage beim Ticketverkauf. Auch erfahren wir eine hohe Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mithilfe in allen Bereichen der Organisation und der Werbung. Die Gemeinde Bad Kohlgrub hat den Wirtschaftsfaktor „Kultur“ erkannt und unterstützt die Klassiktage mit einem - für ihre Möglichkeiten – sehr großzügigen Beitrag. Vom Tourismusverband würden wir uns über die finanzielle Mindestförderung hinaus noch mehr Engagement wünschen. Das Augenmerk der Aktivitäten liegt sehr stark auf der Vermarktung der Landschaft und der Sportaktivitäten. Dieselbe Leidenschaft für unsere musikalischen Angebote im Marketing und bei der

Foto: Thomas Tralmer

Das Familienkonzert mit der Puppenphilharmonie im Jahr 2016

Werbung, würden das touristische Gesamtpaket sicher um ein Wesentliches attraktiver gestalten.

Die Finanzierung bleibt ein Wagnis

Die Finanzierung der Klassiktage ist schwierig. Das Defizit der letzten Jahre wurde durch unzählige Stunden Freiwilligenarbeit und private Mittel ausgeglichen. Immer wieder freuen wir uns über die Unterstützung durch Privatpersonen, die uns tatkräftig während der Konzerte helfen, die aber auch mit kleinen Spendenbeiträgen zur Realisierung des Unternehmens beitragen.

Eine wichtige finanzielle Stütze sind die Dorfgemeinde Bad Kohlgrub und der Tourismusverband. Wir hoffen, den Bereich Sponsoring in Zukunft ausbauen zu können. Bisher herrscht hier starke Zurückhaltung bei den Firmen und Gewerbetreibenden. Wir hoffen sehr, dass es leichter wird, wenn sich der Name „Klassiktage“ als bekannter Veranstalter noch weiter etabliert hat. Die staatliche Unterstützung (Freistaat Bayern, Bezirk Oberbayern) kam erst im Laufe der Jahre hinzu. Diese relativ kleinen Beträge werden eher kurzfristig zugesagt, was eine weitreichende Planung immens erschwert und das finanzielle Risiko für uns als Veranstalter weiter erhöht.

Herausforderungen für die Zukunft

Wie schon ausgeführt, ist die Finanzierung die größte Aufgabe vor der wir jedes Jahr stehen. Die Hoffnung ist, dass durch die immer größere Akzeptanz und Begeisterung unseres Publikums hier nachhaltige Strukturen und Förderungen möglich sein werden. Aber nicht nur die finanziellen Mittel sind eine stete Herausforderung, auch die fehlende Infrastruktur ist ein Kraftakt. Lichttechnik muss angemietet werden, die Bestuhlung im Saal ist sehr unbequem, es gibt kein Catering, die Verfügbarkeit der Gemeinderäume ist unsicher und wird sehr kurzfristig freigegeben etc. Das Internet in der Gemeinde ist leistungsschwach, was schon so manches Projekt (Livestream) verhindert hat. Außerdem sind so ein digitales, effizientes Ticketingsystem oder eine schnelle Bespielung der Social Media-Kanäle nahezu unmöglich.

Neben diesen „harten“ Aspekten bleibt es für uns, wie bei jedem Festival, eine Herausforderung, den Geschmack des Publikums zu treffen. Wann ist ein Programm zu modern, wann ist es zu komplex, braucht es bekannte MusikerInnen aus der Region oder international bekannte Klassikstars?

Wieso auf dem Land?

Es war ein persönlicher Wunsch, etwas „zuhause“, im Heimatdorf, zu veranstalten. Nach vielen Jahren Studium und Arbeit im Ausland sind wir gerne wieder in der Region mit ihrer schönen, beruhigenden Landschaft aktiv. Dort bietet sich für uns Raum für künstlerische Experimente. Die MusikerkollegInnen stürzen sich mit Freude in neue Projekte; wunderbare, spannende Konzerte entstehen. Der direkte Kontakt zum Publikum ist ungemein motivierend. Es ist wunderbar zu sehen, dass bei den ZuhörerInnen keinerlei Übersättigung zu bemerken ist. Im Gegenteil.

Das Aber bleibt: Kultur auf dem Land bleibt eine Herzensangelegenheit, ein Angebot aus Leidenschaft, denn finanzieller Profit ist kaum oder lange Zeit nicht zu erwarten. Ohne ein weites persönliches Netzwerk sind kulturelle Veranstaltungen nicht zu realisieren. Der Lohn ist anderer Gestalt: Wenn Publikum und Musikerensembles nach dem Konzert strahlend, beglückt den Saal verlassen, dann ist es unsere Motivation weiterzumachen. Diese Möglichkeit, Ideen frei umsetzen zu können, ist für uns ein großer Schatz, über den wir uns immer wieder freuen und den es lange zu bewahren gilt.

Beate Gilgenreiner *ist Geschäftsführerin der Klassiktage. 2010 Gründung der Organza Kulturmanagement GmbH/Sitz in Winterthur (CH). Als Geschäftsführerin dieser Gesellschaft betreut sie verschiedene MusikerInnen, organisiert die Konzertreihe „Liedrezital Zürich“ und erstellt Marketingkonzepte für diverse Festival.* ***Josef Gilgenreiner*** *ist künstlerischer Leiter der Klassiktage. Er ist Kontrabassist im Musikkollegium Winterthur, ebenfalls Solobassist im Le Concert Olympique in Belgien und zudem Kontrabassdozent an der Kalaidos Musikhochschule Zürich.*

Kultur entwickeln durch starke Netzwerke

Einblicke in das Projekt „K² – Kulturnetzwerke in Kommunen und Regionen“

Ein Beitrag von Franziska Schönfeld

Der Begriff Netzwerk ist zurzeit in aller Munde. Netzwerke entstehen jedoch nicht einfach so, sondern sind und machen Arbeit. In diesem Beitrag steht der Netzwerkbegriff für „Ideen wie Selbstorganisation, hierarchieentlastende Entscheidungsprozesse und an Sachproblemen orientierte Kooperation“[1]. Ein Netzwerk ist also nie Selbstzweck, sondern wird in einem Aushandlungsprozess von verschiedenen Akteuren aktiv gestaltet, wodurch sich diese in ihren Strukturen, Zukunfts- und Selbstbildern verändern. So verstanden entsteht durch die Zusammenarbeit in einem Netzwerk immer etwas Neues.

Das Projekt „K²“

Kulturelle Bildung wird als Querschnittsaufgabe traditionell von sehr heterogenen Akteuren an unterschiedlichen Lernorten gestaltet. Diese Vielfalt ist wichtig. Leider sind die Aktivitäten auf kommunaler Ebene zu wenig miteinander verzahnt. Im Rahmen von Kooperationsprojekten wie „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“[2] wird wertvolle Arbeit geleistet, die jedoch oft mit Ende der finanziellen Förderung versiegt. Die Kommune ist als Gestalterin vor Ort der Ausgangspunkt für gelingende Bildungsprozesse und sollte daher gestärkt werden.

Im Projekt „K^2 – Kulturnetzwerke in Kommunen und Regionen“ entwickelt die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel am Beispiel von sechs ausgewählten Kommunen anschlussfähige Strategien zum Aufbau nachhaltiger Kulturnetzwerke. In einem zweijährigen Analyse- und Beratungsprozess werden multiprofessionelle Teams, bestehend aus MitarbeiterInnen der kommunalen Verwaltungen, der Kulturellen Bildung und weiteren Partnern, in aufeinander aufbauenden Praxisworkshops gemeinsam qualifiziert. Die kommunalen Teams werden von der Freien Universität Berlin / Arbeitsbereich Bildungsforschung und Soziale Systeme in ihren Entwicklungen wissenschaftlich begleitet. Die zentrale Frage, die im Laufe von „K^2“ beantwortet werden soll, lautet, wie man vom Projekt zur Struktur kommt.

Für die Pilotphase des Projekts mit einer Laufzeit von 2018 bis 2020 wurden aus einer Fülle von qualifizierten Bewerbungen die Kommunen Bad Königshofen, Erfurt, Kaiserslautern, Landkreis Lüchow-Dannenberg, Neumünster und Landkreis Vorpommern-Greifswald ausgewählt. Bewerben konnten sich kommunale Verwaltungen bundesweit, welche die kommunalpolitische Unterstützung von mindestens zwei verschiedenen Ressortleitungen aus den Bereichen Kultur, Bildung, Jugend und Soziales vorweisen konnten. Bei der Auswahl spielte zum einen die konkrete Motivation der BewerberInnen eine Rolle, zum anderen wurde eine möglichst große Vielfalt hinsichtlich Größe, Entwicklungsstand und geografischer Verteilung der Kommunen angestrebt.

Der erste Workshop erfolgt im Herbst 2018, in dem es zunächst um eine inhaltliche Standortbestimmung der teilnehmenden Teams geht. Ziel ist es, ein gegenseitiges Verständnis der Organisationslogiken, Motive und

EIN PROJEKT DER BUNDESAKADEMIE WOLFENBÜTTEL

„K^2 – Kulturnetzwerke in Kommunen und Regionen“ ist ein Projekt der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel, das in Kooperation mit der Freien Universität Berlin durchgeführt wird. Ziel ist es, durch die systematische Vernetzung und den konzeptionellen Austausch die Nachhaltigkeit der Netzwerke vor Ort zu stärken. Das Projekt ist Teil des begleitenden Forums Vernetzung, Qualität, Forschung des Bundesförderprogramms „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

[1] *Emmerich, Marcus/Maag Merki, Katharina (2009): Netzwerke als Koordinationsform Regionaler Bildungslandschaften. Empirische Befunde und governancetheoretische Implikationen. In: Berkemeyer, Nils et al. (Hrsg.) (2009): Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten (13–30). Münster: Waxmann.*

[2] *Mit dem Programm fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) seit 2013 außerschulische Angebote der Kulturellen Bildung. In sogenannten „Bündnissen für Bildung“ setzen lokale Akteure Projekte für Kinder und Jugendliche um, die einen eingeschränkten Zugang zu Bildung haben: www.buendnisse-fuer-bildung.de*

Haltungen zu entwickeln sowie eine gemeinsame Mission für den Beratungsprozess zu formulieren.

Work in Progress

Das Projekt bietet den teilnehmenden Kommunen die Möglichkeit, die eigenen Kooperationsstrukturen und kulturellen Bildungskonzepte unter engmaschiger fachlicher Beratung zu analysieren und weiterzuentwickeln.

Der Kern eines jeden Netzwerks ist neben dem fachlichen Austausch die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern, was Zeit und Vertrauen erfordert. „K^2“ verfolgt hierbei einen partizipativen Ansatz: Unter fachlicher Begleitung werden die kommunalen Akteure in den Praxisworkshops vor Ort gemeinsame Visionen entwickeln, einen Arbeitsplan vereinbaren und Transferstrategien schmieden, um die Netzwerkarbeit in ihre Einrichtungen zu integrieren. Unterstützt werden sie hierbei von ExpertInnen aus der Praxis, die vielfältige Erfahrungen aus den Bereichen Kooperation und Bildungslandschaften, Bildungsmanagement, Coaching, Zukunftsgestaltung, Organisationsentwicklung und Design Thinking mitbringen.

Die große Resonanz auf die Projektausschreibung von „K^2“ hat gezeigt, wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit im Kontext von „Kultur macht stark“ ist. Ohne die aktive Einbindung der Kommune ist es schwer, die wertvolle Arbeit der Bündnisakteure zu verstetigen. Mit „K^2“ können in diesem Kontext erstmals Strategien für starke Kulturnetzwerke erprobt werden, um dem Ziel der Bildungsgerechtigkeit ein Stück näher zu kommen.

Foto: Katja Zimmermann/
Bundesakademie Wolfenbüttel

Franziska Isabelle Schönfeld *studierte „Kulturwissenschaften und Ästhetische Praxis“ in Hildesheim. In ihrer Tätigkeit für den Qualitätsverbund „Kultur macht stark“ beschäftigte sie sich intensiv mit Gelingensbedingungen von Kooperationen. Seit 2018 ist sie als Referentin für das Projekt „K^2 – Kulturnetzwerke in Kommunen und Regionen“ verantwortlich.*

KM Kulturmanagement Network GmbH
Postfach 1198, D-99409 Weimar
Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar
Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612
Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614
E-Mail: office@kulturmanagement.net
Geschäftsführer: Dirk Schütz
Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,
Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz
Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)
Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net
Abonnenten: ca. 23.000
Mediadaten und Werbepreise:
http://werbung.kulturmanagement.net

Layout: Maja Krzanowski
Satz: Veronika Schuster
Coverbild: Vadim Georgiev, shutterstock

Weitere Informationen
www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km_stellenmarkt
facebook.com/KulturManagementNetwork/
vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371